



**T.C.**

**PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ**

**EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**

**EĞİTİM YÖNETİMİ, DENETİMİ, PLANLAMASI ve EKONOMİSİ**

**BİLİM DALI**

**TEZSİZ YÜKSEK LİSANS PROJESİ**

**ORTAÖĞRETİM KURUMU YÖNETİCİLERİNİN**

**ÇATIŞMA ÇÖZME STİLLERİ ( DENİZLİ ÖRNEĞİ )**

**Kadir BOZDEVECİ**

**Denizli – 2016**

**T.C.**  
**PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**  
**EĞİTİM YÖNETİMİ, DENETİMİ, PLANLAMASI ve EKONOMİSİ BİLİM DALI**  
**TEZSİZ YÜKSEK LİSANS PROJESİ**

**ORTAÖĞRETİM KURUMU YÖNETİCİLERİNİN**  
**ÇATIŞMA ÇÖZME STİLLERİ ( DENİZLİ ÖRNEĞİ )**

**Kadir BOZDEVECİ**

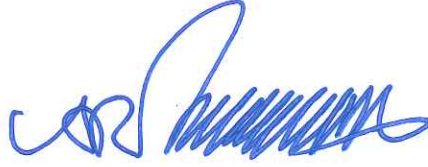
**Danışman**

**Prof. Dr. Ali Rıza ERDEM**

**Bu çalışma ..... tarafından ..... nolu Tezsiz Yüksek Lisans**  
**projesi olarak desteklenmiştir.**

## TEZSİZ YÜKSEK LİSANS PROJE ONAY FORMU

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı – Eğitim Yönetimi, Denetimi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı öğrencisi Kadir BOZDEVECİ tarafından hazırlanan “Ortaöğretim Kurumu Yöneticilerinin Çatışma Çözme Stilleri (Denizli Örneği)” başlıklı Tezsiz Yüksek Lisans Projesi tarafımdan okunmuş, kapsamı ve niteliği açısından Tezsiz Yüksek Lisans Projesi olarak kabul edilmiştir.



Prof. Dr. Ali Rıza ERDEM

Danışman

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu’nun

18.../02/ 2016 tarih ve ...42/24.....sayılı kararıyla onaylanmıştır.



Prof. Dr. Ramazan BAŞTÜRK

Enstitü Müdürü

## ETİK BEYANNAMESİ

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içindeki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda ilgili eserlere bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu,
- Atıfta bulunduğum eserlerin tümünü kaynak olarak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı,
- Bu tezin herhangi bir bölümünü bu üniversitede veya başka bir üniversitede başka bir tez çalışması olarak sunmadığımı beyan ederim.



Kadir BOZDEVECİ

## TEŞEKKÜR

Eğitimcilik ve hayata yaklaşımıyla bizlere örnek olan, bilgisini ve deneyimlerini her zaman cömertçe bizlerle paylaşan hocam Abdurrahman TANRIÖĞEN'e,

Proje çalışmamın planlanma, araştırma, yürütülme ve oluşumunda ilgi ve desteğini esirgemeyen, engin bilgi ve tecrübelerinden yararlandığım, yönlendirme ve bilgilendirmeleriyle çalışmamı bilimsel temeller ışığında şekillendiren hocam ve danışmanım Prof. Dr. Ali Rıza ERDEM'e,

Yüksek lisans eğitimim boyunca bilgilerinden istifade ettiğim bütün hocalarıma,

Anketleri eksiksiz ve içtenlikle dolduran öğretmen arkadaşlarıma,

Maddi ve manevi hiçbir yardımı esirgemedi yanımda oldukları için sevgili eşim Şermin Hanım'a ve enerji kaynağım oğlum Ali'ye ve kızım Şeyma'ya;

tüm kalbimle teşekkür ederim.

Kadir BOZDEVECİ

## ÖZET

### ORTAÖĞRETİM KURUMU YÖNETİCİLERİNİN ÇATIŞMA ÇÖZME STİLLERİ ( DENİZLİ ÖRNEĞİ )

Kadir BOZDEVECİ

Bu araştırmada, ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin çatışma yönetimi stillerini kullanma derecesi ve öğretmenlerin görüşlerinin cinsiyet, sendikalılık durumu ve hizmet süresi değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır.

Araştırmada “tarama modeli” kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini 2015–2016 eğitim-öğretim yılı Denizli ili Merkezefendi ve Pamukkale merkez ilçelerinde görev yapan ortaöğretim öğretmenleri oluşturmaktadır. “rastgele örnekleme” yöntemiyle seçilen 400 öğretmene ulaşılarak veriler toplanmıştır. Ölçek sorularının tamamına cevap veren 350 ortaöğretim öğretmenidir. Araştırmada kullanılan veri toplama aracı; “Kişisel Bilgi Formu” ve “Çatışma Yönetimi Stratejileri” olmak üzere iki bölümden oluşmaktadır. Ölçeğin Cronbach Alpha değeri 0,897 olarak bulunmuştur.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin büyük çoğunluğunun kadın, sendika üyesi ve kıdemlerinin 11-20 yıl aralığında olduğu görülmüştür. ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin çatışma yönetimi stillerini kullanma derecesinin “Bazen” düzeyinde olduğu ve okul müdürlerinin çatışma yönetim tarzlarının değişken olduğu duruma göre farklılık gösterdiği söylenebilir. Denizli ilinde ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin çatışma yönetim tarzlarına ilişkin en az katılım gösterdikleri önermenin ( $X=2,27$ ) ortalama ile “Okulumuzdaki yöneticiler, hoşuna gitmeyen bir konuda tartışma açılmak istendiğini sezdiğinde karşı tarafla görüşmekten kaçınır.” maddesine “Nadiren” şeklinde görüş bildirdikleri görülürken; en fazla katılım gösterdikleri önermenin ise ( $X= 3,73$ ) ortalama ile “Okulumuzdaki yöneticiler, öğretmenler arasında uyuşmazlığa neden olan konuları detaylı olarak gözden geçirir.” maddesine “Sık sık” şeklinde katılım gösterdikleri görülmüştür. Buradan hareketle katılımcı öğretmenlerin görüşlerine göre yöneticiler, hoşuna gitmeyen bir konuda tartışma açılmak istendiğini sezdiğinde karşı tarafla görüşmekten nadiren kaçındıkları; yine yöneticilerin öğretmenler arasında uyuşmazlığa neden olan konuları sık sık detaylı olarak gözden geçirdikleri söylenebilir.

Okul müdürlerinin çatışma yönetimi stillerini kullanma derecesine ilişkin ortaöğretim okullarında görev yapan ğretmen görüşleri cinsiyet ve kıdem değişkenlerine göre farklılık göstermekteyken sendikalılık durumuna göre farklılık göstermemektedir.

**Anahtar Sözcükler:** atışma, çatışma yönetimi tarzları, okul müdürü, ortaöğretim ğretmeni, görüş

## İÇİNDEKİLER

	Sayfa
PROJE ONAY SAYFASI -----	iii
TEŞEKKÜR -----	iv
ETİK BEYANNAMESİ -----	v
ÖZET -----	vi
İÇİNDEKİLER -----	viii
TABLOLAR DİZİNİ -----	xi
BİRİNCİ BÖLÜM – GİRİŞ -----	1
1.1. Problem Durumu -----	2
1.1.1. Alt Problemler -----	3
1.2. Araştırmanın Amacı -----	3
1.3. Araştırmanın Önemi -----	3
1.4. Sayıtlar -----	3
1.5. Sınırlılıklar -----	4
1.6. Tanımlar -----	4
İKİNCİ BÖLÜM - ALAN YAZIN TARAMASI -----	5
2.1. Çatışmanın Tanımı -----	6
2.2. Çatışma ile İlgili Kavramlar -----	6
2.2.1. Çatışma ve İşbirliği -----	6
2.2.2. Çatışma ve Rekabet -----	7
2.2.3. Çatışma ve Performans -----	7
2.2. Çatışma Türleri -----	7
2.3.1. Fonksiyonel ve Fonksiyonel Olmayan Çatışmalar -----	7
2.3.2. Ortaya Çıkış Şekli İle İlgili Çatışmalar -----	8
2.3.2.1. Potansiyel Çatışma -----	8
2.3.2.2. Algılanan Çatışma -----	8
2.3.2.3. Hissedilen Çatışma -----	9
2.3.2.4. Açık Çatışma -----	9
2.3.3. Örgüt İçindeki Yerlerine Göre Çatışmalar -----	9
2.3.3.1. Dikey Çatışma -----	9



2.3.3.2. Yatay Çatışma	10
2.3.3.3. Emir-Komuta ve Kurmay (Yönetici-Uzman) Çatışması	10
2.3.3.4. Sosyal Çatışma	10
2.3.4. Tarafları Bakımından Çatışmalar	10
2.3.4.1. Kişilerin Kendi İçindeki Çatışmalar	11
2.3.4.2. Kişiler Arası Çatışma	11
2.3.4.3. Kişilerle Gruplar Arası Çatışmalar	11
2.3.4.4. Gruplar Düzeyinde Çatışmalar	12
2.3.4.5. Örgütler arası Çatışma	12
2.3.5. Amaç Çatışması	12
2.3.5.1. Yaklaşım-Yaklaşım Çatışması	12
2.3.5.2. Yaklaşım-Kaçınma Çatışması	13
2.3.5.3. Kaçınma-Kaçınma Çatışması	13
2.3.6. Rol Çatışması	13
2.3.7. Kurumsallaşmış Çatışma	13
2.4. Çatışmaya İlişkin Yaklaşımlar	14
2.4.1. Geleneksel Yaklaşım	14
2.4.2. Davranışsal Yaklaşım	14
2.4.3. Etkileşimsel Yaklaşım	15
2.5. Çatışma Sebepleri	15
2.5.1. İletişime İlişkin Çatışma Sebepleri	15
2.5.1.1. Anlam Güçlükleri	16
2.5.1.2. Bilgi Alışverişinde Yaşanan Sorunlar	16
2.5.1.3. Algılamada Seçicilik	16
2.5.1.4. Dinlememe Sorunları	16
2.5.1.2. Örgütsel Yapıya İlişkin Çatışma Nedenleri	16
2.5.1.2.1. Büyüklük	16
2.5.1.2.2. Katılım	17
2.5.1.2.3. Ödül Sistemlerinin Farklılığı	17
2.5.1.2.4. İşlevsel Bağımlılık	17
2.5.1.2.5. Sorumlulukların Yetersiz Tanımlanması	17
2.5.1.2.6. Sınırlı Kaynaklar İçin Rekabet	18
2.5.1.2.7. Değişim	18
2.5.1.2.8. Statü Farklılıkları	18

2.5.1.2.9. Denetim Biçimi	18
2.5.1.2.10. Yönetim Tarzındaki Farklılıklar	19
2.5.1.3. Kişisel Farklılıklara İlişkin Çatışma Sebepleri	19
2.5.1.3.1. Kişilik Farklılıkları	19
2.5.1.3.2. Örgütsel Statü Farklılıkları	19
2.5.1.3.3. Amaç ve Değer Farklılıkları	19
2.5.1.3.4. Algılama Farklılıkları	20
2.6. Çatışma Yönetimi ve Çatışma Çözümünde Kullanılan Yöntemler	20
2.6. 1. Çatışmanın Çözümlemesinde İzlenilen Geçici Çözüm Stratejileri	20
2.6.1.1. Kaçınma	20
2.6.1.2. Çekilme	20
2.6.1.3. Hükmetme (Yetki Kullanma)	21
2.6.1.4. Yatıştırma	21
2.6.1.5. Uzlaşma	21
2.6.1.6. Üçüncü Tarafın Müdahalesi	21
2.6.1.7. Meşgul Etme	22
2.6.1.8. Politik Araçlar	22
2.6.1.9. Oylama	22
2.6.1.10. Ortak Bir Düşman Bulmak	22
2.6.1.11. Üstün Amaçlar Belirleme	23
2.6.1.12. Üst'ün Kararına Bırakma	23
2.6.2. Çatışmanın Çözümlemesinde İzlenilen Kalıcı Çözüm Stratejileri	23
2.6.2.1. Kaynakların Artırılması	23
2.6.2.2. İletişimin Artırılması	23
2.6.2.3. Müzakere	24
2.6.2.4. Bireylerin Değiştirilmesi	24
2.6.2.5. Davranış Değiştirme	24
2.6.2.6. Yapısal Değişkenleri Değiştirme	24
2.6.2.7. Problem Çözme	25
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM – YÖNTEM	26
3.1. Araştırmanın Modeli	26
3.2. Evren ve Örneklem	26
3.3. Veri Toplama Aracı	28

3.4. Verilerin Analizi	-----	28
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM - BULGULAR ve YORUM	-----	29
4.1. Alt Problemlere İlişkin Bulgular	-----	29
4.1. 1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular	-----	29
4.1. 2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular	-----	34
BEŞİNCİ BÖLÜM - TARTIŞMA VE ÖNERİLER	-----	36
5.1. Tartışma	-----	36
5.2. Sonuç	-----	64
5.3. Öneriler	-----	40
KAYNAKÇA	-----	41
EKLER	-----	43
Özgeçmiş	-----	47

## TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 3.1. Öğretmenlerin Cinsiyete Göre Dağılımı	26
Tablo 3.2. Öğretmenlerin Sendikal Durum Dağılımı	27
Tablo 3.3. Öğretmenlerin Çalışma Süresine Göre Dağılımı	27
4.1. Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin, Çatışma Yönetim Tarzlarını Kullanma Derecelerine İlişkin Bulgular	29
Tablo 4.2 Okul Müdürlerinin Kullandıkları Çatışma Yönetim Tarzlarını Kullanma Derecesine İlişkin Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmen Görüşlerinin “Cinsiyet”e Göre Farklılığı	34
Tablo 4.3 Okul Müdürlerinin Kullandıkları Çatışma Yönetim Tarzlarını Kullanma Derecesine İlişkin Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmen Görüşlerinin “Sendikalılık Durumu”na Göre Farklılığı	34
Tablo 4.4 Okul Müdürlerinin Kullandıkları Çatışma Yönetim Tarzlarını Kullanma Derecesine İlişkin Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmen Görüşlerinin “Mesleki Kıdem”e Göre Farklılığı	35

## BİRİNCİ BÖLÜM

### GİRİŞ

Eğitim süreci, sosyal bir süreçtir ve kişinin gelişimini seçilmiş ve kontrollü bir çevre etkisi ile sağlar. Bir başka deyişle ise eğitim; bedensel, duygusal, zihinsel ve sosyal yönden gelişimin bağlı bulunan topluma en uygun şekilde gerçekleştirilmesidir (Öztürk, 2001, s.98).

Örgüt içindeki çatışmaları yönetmek, yönetimin karşılaştığı en güç sorunların başında ve yöneticilerin zaman ve enerjilerini önemli ölçüde alan konulardan biri olarak kabul edilmektedir. Dolayısıyla, çatışmanın kaçınılmaz olduğu gerçeğinden hareket eden yöneticilerin, çatışmayı kabul alanına almaları ve çatışmayı yönetme yaklaşımını benimsemeleri etkili bir yönetim biçimi olarak kabul edilebilir.

Çatışma; örgüt için bir güç kaynağı olduğundan etkin olarak yönetilmelidir. Yönetilebilen çatışmalar, örgüt misyonunun ve kültürünün gelişmesine de katkıda bulunmaktadır.

Aynı zamanda çatışma bir tür iletişim yoludur; bireyler arası etkileşimin bir ürünüdür. Hammaddesi insan olan eğitim örgütlerinde de çatışmanın olmaması düşünülemez. Burada önemli olan çatışmanın olmaması değil, yıkıcı düzeye gelmemesidir. Burada en önemli rol de okul müdürlerine düşmektedir; çünkü okul müdürleri, okul için gerekli optimum çatışma miktarının bir ölçüde belirleyicisidir. Bu yüzden okul müdürlerinin gerek öğrenciler gerek öğretmenlerle yaşadıkları çatışmalara yaklaşımları ve çatışma yönetim stilleri, okulun iklimi üzerinde büyük etkiye sahiptir. Okul müdürlerinin uyguladıkları çatışma yönetim stilleri, öğretmenlerin stres düzeylerine, buna bağlı olarak da iş doyumuna ve ders işleyişine yansır. Bu nedenle okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetimi stillerinin araştırılmasında yarar vardır.

Eğitim sisteminin yapı ve işleyişindeki yetersizlikleri aşabilmesi için yetkin okul yöneticilerinin varlığı zorunludur. Öğretmen de okul denilen toplumsal sistemin en stratejik parçalarından biridir. Bu nedenle okul yöneticilerinin öğretmenlere karşı kullandığı çatışma yönetim stillerinin neler olabileceğini ve öğretmenler üzerinde yaratacağı stres düzeyini saptamak, bir anlamda ortaöğretim okullarının çalışmalarına olumlu katkılar sağlayabilir.

### 1.1.Problem Durum

Çatışma insan yaşamının normal bir boyutu olduğu gibi örgütsel yaşamın da bir gerçeğidir (Rahim, 2001). Örgütler farklı ortamlarda ve farklı kültürlerde yetişmiş, farklı kişilik ve karakter yapısına sahip insanlardan oluşmaktadır (Akat ve Budak. 1994).

Okul örgütleri toplumun küçük bir modeli gibidirler. Üstelik okul örgütlerinin girdisinde, sürecinde ve çıktısında insan vardır. Bu nedenle okul örgütlerinde çatışma daha somut ve gerçektir (Sarpkaya, 2002: 425). Bu durumda okul yöneticisi okulda oluşan çatışma ortamlarından korkmamalıdır. Çünkü eğitim ve öğretim amaçlarının gerçekleşmesi için onun dinamiğinden yararlanabilir. Çatışma durumlarından korkan ve kaçınan, üstüne sormadan hiçbir girişimde bulunmayan, her çeşit problemin çözümünde üstlerini örnek alan yöneticinin liderliği kuşkuludur. Dolayısıyla okul yöneticisi okulda ortaya çıkan çatışma durumlarını okul içinde bir canlılık getirecek şekilde yönetmelidir (Erdoğan, 2003: 132).

Okul örgütünde çalışanların, birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan çatışma eğitim faaliyetlerinin durmasına veya karışmasına neden olur. Çatışma genelde olumsuz bir anlam taşır. Eğitim çalışanları arasındaki gerilim, moral bozukluğu, iletişim için isteksizlik, işlerin aksatılması, geç gelme, bağırma ve kapıların çarpılması çatışmanın varlığının belirtileridir. Birçok çatışma zarar verici şekilde sonuçlanır, fakat çatışma etkili yönetilirse yapıcı sonuçlara yönelebilir. Burada görev okul yöneticisine düşmektedir. Çünkü çatışmanın yararları da olduğundan çatışmayı yok etmek yerine yönetmek yapıcı sonuçlara yönlendirir (Balcı, 1997: 34).

Yönetim hem değişimi engelleyen etmenleri ortadan kaldırmak hem de yeni uygulamalardan kaynaklanan örgütsel çatışmaları bilmek ve çözmek durumundadır. Çünkü örgüt içi çatışmalar örgütsel değişimin doğrultusunu belirleyen ana öğelerden biridir.

#### 1.1.1 Problem ve Alt Problemler

Bu araştırmada, ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin çatışma yönetimi stillerini kullanma derecesi ve öğretmenlerin görüşlerinin cinsiyet, sendikalılık durumu ve hizmet süresi değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. Bu çerçevede ele alınan alt problemler şunlardır:

1. Ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmen görüşlerine göre okul müdürleri, çatışma yönetim tarzlarını ne derecede kullanmaktadırlar?

2. Okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetim tarzlarını kullanma derecesine ilişkin ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmen görüşleri; (a) Cinsiyet (b) Sendikalılık durumu (c) Mesleki kıdemine göre farklılık göstermekte midir?

### **1.2. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırma, ortaöğretim okullarında görevli öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin çatışma yönetimi tarzlarını kullanma derecesini belirlemek ve bu görüşlerinin cinsiyet, sendikalılık durumu ve hizmet süresi değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemektir.

### **1.3. Araştırmanın Önemi**

Yirmi birinci yüzyıl içerisinde yaşadığımız günümüzde, bir ülkenin kalkınmasında okulların, eğitimin, eğitim yönetiminin ve eğitimde çatışma yönetiminin ve çatışma yönetimi stillerinin önemi ortaya çıkmaktadır. Eğitim sisteminin en önemli öğelerinden birisi de şüphesiz öğretmenler ve okul eğitim yöneticileri olan okul müdürleridir.

Okul müdürlerinin çatışma yönetimi stillerinin yapıcı ve çözüm odaklı olması öğretmenlerin iş doyumu, eğitimin etkililiği ve verimliliği, eğitimin kalitesini yükseltme ve iyi eğitim sağlamada bir araç işlevi görebilir. Bununla birlikte öğretmenlerin memnuniyeti ve okul müdürlerinin çözüm odaklı çatışma yönetimi ve sorun çözme stratejileri olumlu sonuçlar verebilir.

Bu araştırma, okul ve eğitim yöneticilerine ve eğitimde söz sahibi olan kişilere hizmet etmesi, ön bilgiler sağlaması, düşünce, görüş ve yeni fikirler kazandırması açısından da önem taşımaktadır.

### **1.4. Sayıtlar**

Araştırmamızın planlanıp yürütülmesinde aşağıdaki sayıtlardan hareket edilmiştir.

1. Araştırmaya katılan öğretmenlerin doğru, samimi ve güvenilir cevaplar verdikleri kabul edilmektedir.
2. Ölçek yapılan çalışmanın amacını ortaya çıkarmada yeterlidir.

### 1.5. Sınırlılıklar

1. Bu araştırma 2015- 2016 eğitim-öğretim yılında Denizli ili Merkezefendi ve Pamukkale merkez ilçelerindeki ortaöğretim okullarında görevli öğretmenler ile sınırlıdır.
2. Araştırma, konu ile ilgili literatür taraması ve öğretmenlerin ankete verdikleri cevaplarla sınırlıdır.

### 1.6. Tanımlar

**Eğitim:** Çocukların ve gençlerin toplum yaşayışında yerlerini almaları için gerekli bilgi, beceri ve anlayışları elde etmelerine, kişiliklerini geliştirmelerine okul içinde veya dışında, doğrudan veya dolaylı yardım etme, terbiye (Türk Dil Kurumu).

**Öğretim:** Belli bir amaca göre gereken bilgileri verme işi (TDK).

**Öğretmen:** Bir bilim dalını, bir sanatı, bir tekniği veya belli bir bilgiyi öğretmeyi kendisine meslek edinmiş kimsedir (TDK).

**Çatışma:** Bireylerin ve grupların içinde veya arasındaki anlaşmazlık ve uyuşmazlık biçiminde kendini gösteren bir etkileşim durumudur (Gümüşeli, 1994, s.27).

**Çatışma Yönetimi:** Çatışmanın örgüt içindeki yıkıcı etkisini azaltarak ya da ortadan kaldırarak çatışmayı örgüt için verimli bir unsur haline getirme sürecidir (Kılınç, 1992, s.8).

**Çatışma Yönetim Stili:** Çatışma durumlarında bireylerin belli davranış modelleri doğrultusunda kendilerini ifade etme eğilimleridir (Kılınç, 1992, s.8).



## İKİNCİ BÖLÜM

### ALAN YAZIN TARAMASI

İnsanoğlu tarih boyunca toplu halde yaşamıştır. İnsanın sağlıklı bir şekilde yaşayabilmesi için yapısı gereği buna ihtiyacı vardır. Gereksinimlerini tek başına karşılayamaz diğer insanların yardımına muhtaçtır. İnsanların toplu halde yaşamaları sonucu örgütler doğmuştur. Toplumu oluşturan insanların, yaşamların çoğunu örgütlerde geçirmektedir. Örgütlerde insanlar, zamanlarının çoğunu başkalarıyla sosyal ilişkiler kurarak geçirirler. Bireylerin algıları ve kişilikleri birbirinden farklıdır. Bu yüzden her konuda anlayış beklenemez. Ancak sosyal ilişkilerin kişinin hayatında büyük yer tutması, onun ilişkilerinde kimi zaman başkalarına ayak uydurma zorunluluğunu ortaya çıkarmıştır. Bireylerin gerek biçimsel gerekse sosyal ilişkilerinde yaşadığı anlaşmazlık ve uyumsuzlukların, zamanla çatışmalara dönüşerek örgütsel yaşamı da önemli ölçüde etkilediği görülmektedir. Toplumsal bir olgu olarak kabul edilen çatışma birçok bilim adamı tarafından ele alınmış ve değişik şekillerde tanımlanmıştır. Genel olarak çatışmayı, birey veya grupların, kendi içlerinde ya da aralarında, kişilik, değer, inanç, amaç ve bu amaçlara ulaşmada kullanılan yollardaki uyumsuzluk olarak tanımlayabiliriz. Çatışmanın olmadığı sosyal ya da biçimsel yapıdan bahsetmek mümkün değildir. Çünkü çatışma sosyal ilişkilerin doğal bir sonucudur ve bireyin hayatı boyunca her ortamda karşılaşılabileceği bir durumdur.

Çatışma, kıt olan kaynak, güç ya da statü üzerinde hak iddia edilmesi ya da değerler üzerindeki anlaşmazlıklar arasında tarafların, rakiplerine zarar vermeyi, onları dışta bırakmayı ya da etkisiz hale getirmeyi amaçladıkları bir durum ya da bir kişinin hareketlerinin diğer bir kişinin hareketlerine müdahale etmesi sırasında ortaya çıkan kişiler arası bir süreç (Ergin, 1999: 40), ya da örgüt içerisinde, iki veya daha fazla kişi ya da grup arasında kıt kaynakların paylaşılması veya faaliyetlerin dağılımı ile yine bu kişi veya gruplar arasında ki statü, amaç, değer ya da algı farklılıklarından kaynaklanan anlaşmazlık veya uyuşmazlık şeklinde tanımlanabilir (Şimşek, 1999, s.79).

Birden fazla sayıda birey ya da tarafın var olduğu her durumda bireylerarası çatışmanın çıkması için yeterli potansiyel hazırdır (üstelik bireyin kendi iç çatışması için bir başkası da gerekmemektedir). Neticede çatışmalar dünya var olduğundan beri ve insanın dünyada varlığını göstermesiyle de gittikçe artan bir hızla devam etmektedir. Yine günümüzde çatışmalar çeşitli alanlarda, çeşitli şekillerde ve boyutlarda görülmektedir. Farklı kişiliklere ve yönelimlere sahip olmadan kaynaklanan bireysel düzeyde çatışmalar,

aile içi kavgalar, boşanma ve ayrılımlar, kan davaları, grev ve lokavt, tercih ya da eleme sisteminin yol açtığı çatışmalar, rekabetten doğan çatışmalar, bölgesel farklılıklardan doğan çatışmalar, siyasi ve ideolojik çatışmalar, ırk ayrımı, mesleki ve sektörel çatışmalar ilk etapta akla gelebilecek çatışma türleri olarak sayabiliriz.

## 2.1. Çatışmanın Tanımı

Çatışma; “İnsanlar bakımından da *çatışma*, gerek fizyolojik gerekse sosyopsikolojik ihtiyaçlarının tatminine engel olan sıkıntılarının meydana getirdiği gerginlik durumlarıdır (Bingöl, 1996, s.261). Çatışma “en az iki insan var olması ile meydana gelen; bu bireyler arasında ki görüş ve düşünce ayrılığından doğan tartışma” olarak da tanımlanmaktadır ( TDK, 1988, s. 171).

Bu açıklamalardan yararlanarak çatışmayı; bireyin içinde bulunduğu sosyal ortam ve zaman diliminde istemedikleri ile karşı karşıya gelmesi ve bir sonuç için zorlanması halinde gösterdiği davranış, ulaştığı karmaşık duygusal bir yapı olarak tanımlamak mümkündür. Dinamik bir süreç olan çatışmalardan kaçınılması mümkün olmadığına göre, yöneticilere düşen görev, çatışmanın ne olduğunu anlamaya çalışmak, çatışmayı örgütün verimliliği doğrultusunda kullanmak ve çatışmaya ilişkin ön yargılardan kurtulmaktır.

## 2.2. Çatışma ile İlgili Kavramlar

Bu çalışmada çatışma ve işbirliği, çatışma ve rekabet, çatışma ve performans arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

### 2.2.1. Çatışma ve İşbirliği

İşbirliği, iki ya da daha fazla birey ya da grubun ortak amaçlara ulaşmak için birlikte çalışmalarıdır. Bireylerin hem işbirliği, hem de çatışma içinde olmaları mümkündür. Aynı bölümde çalışan bireylerin, zaman zaman amaçlara ulaşmada kullanacakları yöntem konusunda anlaşamamaları ve çatışma içerisinde girmeleri çok sık rastlanan bir durumdur. Ancak bu durumda yaşanan çatışma bireylerin işbirliğini genelde etkilemez.

### 2.2.2. Çatışma ve Rekabet

“Rekabet, yarışma halindeki birey ya da grupların amaçlarını uzlaştırmının mümkün olmadığı, fakat hedefe varma çabalarında, birinin diğerine müdahale edemediği durumlarda söz konusu olan bir olgudur ( Şimşek, 1987, s.14)

Rekabet halindeki birey ya da grupların birbirini engelleyici hareketlerde bulunmamaları gereklidir. Eğer, birbirini engellemeye çalışırlarsa, ya da gruplar arasında çatışmanın çıkması kaçınılmazdır.

### 2.2.3. Çatışma ve Performans

Çatışma yönetim tarzına bağlı olarak, performansı olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilir. Çatışma örgütte iyi bir şekilde yönetildiği takdirde, motivasyon ve yaratıcılık ön plana çıkabilir. Eğer, örgütte çatışma yoksa örgüt içinde durgunluk ve rahatlık hâkim olacak ve bunun sonucunda da performans düşebilecektir. Performansı dengeli bir şekilde tutmak için optimum bir çatışma düzeyi sağlamış olması gereklidir ( Köse, 1994, s. 467).

## 2.3. Çatışma Türleri

Çatışma türleri fonksiyonel olup olmamasına, ortaya çıkış şekillerine göre, örgüt içindeki yerlerine göre, tarafları bakımından, amaç çatışması, rol çatışması ve kurumsallaşmış çatışma olup olmamasına göre incelenmektedir.

### 2.3.1. Fonksiyonel ve Fonksiyonel Olmayan Çatışmalar

Çatışmanın türleri konusunda yapılmış olan sınıflandırmalardan ilki ve en çok kullanılanı fonksiyonel olan (functional) ve fonksiyonel olmayan (dysfunctional) çatışmalardır. Fonksiyonel olan çatışmalar, organizasyonun amaçlarını, gerçekleştirmesine katkıda bulunan çatışmalardır. Bu tür çatışmalar organizasyonun çeşitli kısımlarındaki sorunlara işaret edebilir. Dolayısıyla bu sorunların yöneticilerin dikkatine getirilmesini sağlar. Bazen çatışma anlaşmazlıkları veya uzun süreli problemleri çözmede yeni yaklaşımların ortaya çıkmasına öncülük eder. Ayrıca basit olarak çalışanları ateşler ve üretkenliği artırır. Ayrıca organizasyona canlılık kazandırarak yeniliklerin ve değişimlerin gerçekleştirilmesini kolaylaştırır. Fonksiyonel olmayan çatışma, işletmeyi amaçlarına

ulaşmaktan erteleyen, amaçları gerçekleştirmeye katkıda bulunmayan çatışmalardır. İlk bölümlerde açıkladığımız üzere klasik ve neo-klasik yaklaşımlar bütün çatışmaları fonksiyonel olamayan çatışmalar olarak ele almışlardır. Bu görüşlere göre çatışmanın varlığı formal organizasyon yapısının yetersizliğine işaretir. Modern yaklaşıma göre de çatışmalar fonksiyonel olmayabilir. Ancak her türlü çatışmayı fonksiyonel olmayan çatışma olarak nitelemek mümkün değildir ( Koçel, 1993, s. 396).

Fonksiyonel olmayan çatışma, örgütte üretimi düşürebilir, morali azaltabilir, tatminsizlik doğurabilir ve organizasyonda stres-tansiyonu artırıp, kişiler arasında sıkıntıya sebep olabilir. İlave olarak, bazı insanlar yarışma durumlarında kaybederler, bu yenilmişlik sonucu kişi kendini dışlanmış hisseder. Bu durumda, insanlar arasında mesafe artar, şüphe ve güvensizlik oluşur. Kişiler ve gruplar içe kapanık hale gelirler, takım çalışmasının gelişmesi önlenir, üretim ve tatmin düşer, işe gelmeme artabilir. Yönetim açısından mevcut durum ve çatışmanın tipini belirleme, çatışmayı yönetmenin ilk basamağıdır. Bu sayede çatışma fonksiyonel sonuçlar doğurur ( Ergün, 1997, s.21).

### **2.3.2. Ortaya Çıkış Şekli İle İlgili Çatışmalar**

Çatışma sürecindeki değişik aşamaların her birini, ayrı bir çatışma türü olarak ele alan bir gruplandırma biçimidir. Ortaya çıkış şekline göre çatışmalar, potansiyel çatışma, algılanan çatışma, hissedilen çatışma ve açık çatışma olmak üzere dört grupta incelenebilir.

#### **2.3.2.1. Potansiyel Çatışma**

Potansiyel çatışma, çatışmayı ortaya çıkarabilecek nedenleri ifade etmektedir. Deyim yerindeyse ortaya çıkmamış gizli bir çatışma durumunu anlatır ( Koçel, 1993, s. 396). Böyle bir durumda, çatışmadan önceki nedenler örneğin kaynak kıtlığı, yetki sorunları, kaynak kullanımındaki farklılıklar, düşünce ayrılıkları gibi nedenler genelde belirtilir. Organizasyonlardaki potansiyel çatışma unsurları temelde örgütün varoluş gayesinde saklıdır.

#### **2.3.2.2. Algılanan Çatışma**

Algılanan çatışma, bireylerin çatışmalı davranışları algılama biçimleri ile ilgilidir. Çatışma, bazen potansiyel uyumsuzluk koşulları bulunmadığı halde algılanırken, bazen de

bu koşulların varlığına rağmen algılanamamaktadır. Birinci durumda çatışmanın kaynağını, çeşitli nedenlerle (seçici algılama durumsal etmenler vs.) ortaya çıkan algı yanılgıları oluşturur. Pondy'e göre, bu tür çatışmaların temelinde tarafların birbirlerini tanımamaları, gerçek pozisyonları anlamamaları yatmaktadır.

#### **2.3.2.3. Hissedilen Çatışma**

Hissedilen çatışma, tarafların çatışmalı durumlara ilişkin durumlarını ifade eder. Taraflar kırılgan, endişeli, sinirli, hatta patlamaya hazır olabilirler. Hissedilen çatışmada, algılamalar sonucu gelişen duygusal tepkimeler vardır. Bir çatışmalı durumu algılamak ile hissetmek farklı şeylerdir. Hissedilen çatışmada durum bireyselleştirilmektedir. Algılamalar hislere dönüşmektedir. Bu davranışlar rekabeti, işbirliği, uzlaşma, kaçınma ve uyarılma biçiminde ortaya çıkar ( Tokat, 1999, s.32 ).

#### **2.3.2.4. Açık Çatışma**

Açık çatışma, çatışmanın davranışlara yansımaları, bir eylem olarak ortaya çıkması durumudur. Bu tür çatışma, alay etme ve karşılıklı tartışmadan fiziksel güç kullanmaya kadar değişik biçimler olabilir. Pondy, açık çatışmayı, “bir tarafın bilinçli olarak diğer tarafın amaçlarını engelleyerek davranışlarda bulunması şeklinde tanımlanmıştır.

#### **2.3.3. Örgüt İçindeki Yerlerine Göre Çatışmalar**

Çatışmanın örgüt içinde hangi konumda ortaya çıktığı çerçevesinde sınıflandırılmaktadır. Örgütsel yapıdaki hiyerarşik kademeler arasında ortaya çıkan ve genellikle iletişim ya da amaç uyumsuzluğu gibi nedenlerden kaynaklanan bu çatışmalar; dikey çatışma, yatay çatışma, emir-komuta ve kurmay (yönetici-uzman) ve sosyal çatışmalar olmak üzere dört kategoride incelenebilir.

##### **2.3.3.1. Dikey Çatışma**

Dikey çatışma, örgüt hiyerarşisindeki değişik düzeylerin güç, çıkar ya da ödül çekişmelerinden kaynaklanır. Genellikle ast-üst çatışması olarak tanımlanan bu çatışma, üstlerin astlarına kontrol etmeye çalışmasına ve astlarında bu durumu direnç göstermesiyle

ortaya çıkar. Astlar bu kontrolü kendi amaçlarına ulaşmada bir engel olarak gördükleri için bu tip müdahaleyi kendi kişisel özgürlüklerine bir saldırı olarak algılayarak üstleriyle çatışma içine girebilirler ( Ünver, 2002, s.31).

#### **2.3.3.2. Yatay Çatışma**

Yatay çatışma, aynı hiyerarşik basamakta yer alan bireyler arasında yaşanan çatışmadır. Örgüt içinde kıt kaynakları paylaşan, farklı amaçları gerçekleştirmeye çalışan ve birbirleriyle rakip durumda olan eşit hiyerarşi düzeyindeki bireyler, bu nedenlerden dolayı çatışma içine girebilirler ( Keçelioğlu, 1999, s.107)

Yatay çatışmanın temel nedenlerinden biri de, üst basamakların alt basamaklara yaptıkları baskıdır. Üst basamaklar, örgütsel amaçların gerçekleşmesini sağlayan bölümsel amaçların gerçekleştirilmesi için alt basamaklara baskı yapmaktadır ( Ertürk, 1996, s.204)

#### **2.3.3.3. Emir-Komuta ve Kurmay (Yönetici-Uzman) Çatışması**

Örgütlerde yürütme yetki ve sorumluluğunu taşıyan emir komuta personeli ile yöneticiye destek verme amacını güden ve danışma görevini üstlenen kurmay personel arasında, çeşitli nedenler yüzünden çatışmalar yaşanabilir ( Koçel, 1993, s.462).

#### **2.3.3.4. Sosyal Çatışma**

“Örgüt dışında çatışmaların örgütsel ilişkilere yansımalarıdır” ( Korkmaz, 1994,2.79). Okul toplumsal bir çevrenin içindedir. Bu çevrenin belli bir kısmı toplumsal ve yerel değerlerden oluşan kültürdür. Okulu kuşatan bu toplumsal sistem, okul için baskı ve gerilim kaynağıdır( Aydın, 1994, s.227). Herhangi bir örgütü dolaylı veya doğrudan etkilemeye çalışan gruplara söz konusu örgüt açısından birer baskı grubu denilebilir. Okul ilgi ve güç gruplarının dikkatlerinin merkezindedir. Bunlar okulun çevresini oluşturur. Okuldan beklentileri olan birey veya gruplar hem çok hem de değişik sayıdadır ( Toprakçı, 2001, s.34).

#### **2.3.4. Tarafları Bakımından Çatışmalar**

Örgütlerde çatışmaya taraf olabilecekler açısından beş tür çatışma söz konusu

olabilir; kişilerin kendi içindeki çatışmalar, kişilerarası çatışma, kişilerle gruplar arası çatışma, gruplararası çatışmalar, örgütlerarası çatışmalar ( Akat, 1994, s. 235).

#### **2.3.4.1. Kişilerin Kendi İçindeki Çatışmalar**

Akla gelen eylem seçeneklerinden biri bütün ötekilerden açıkça daha iyiye, akla gelen ve tercih edilen seçenek kabul edilebilecek kadar iyiye, basit bir karar durumu var demektir. Bu koşullar altında karar çabucak alınır ( Demirci, 2002, s. 24). Ancak yaşamda kişi her zaman böyle kolay kararlar verme durumunda değildir. Birçok durumlarda seçeneklerin hiçbirisi diğerinden daha iyi değildir ve karar verme güçleşir ( Can, 1994, s.291). Bu tür çatışmalar bireyin kendisinden ne beklendiğinden emin olmadığı veya farklı ve çelişkili davranışlar beklediği durumlarda ortaya çıkan ve kişiyi rahatsızlığa, kızgınlığa yönelten çatışmalardır ( Özalp, 1989, s.90).

#### **2.3.4.2. Kişiler Arası Çatışma**

İnsanlar bir arada yaşarlar, birlikte ortak sonuçlara ulaşmak isterler. Bireylerin oluşan kişilikleri doğrultusunda bilgileri, eğilimleri benzer olaylara karşı tutumları ve değer yargılarında farklılıklar olacaktır. Sözü edilen farklılıklar zamanla zıtlıklara aşırı uyumsuzluklara dönüşürse ortaya bireylerarası çatışma ortaya çıkar. Bireylerarası çatışma, eğitim kurumlarında yaygın olarak müdür ve öğretmen grupları arasında görülmektedir ( Korkmaz, 1995, s.27).

Kişilerarası çatışmada üç türlü çatışma söz konusudur; “ Rol çatışması, Sorun çatışması ve Karşılıklı etkileşim çatışması.”

#### **2.3.4.3. Kişilerle Gruplar Arası Çatışmalar**

Bu tür çatışma daha çok, bireylerin grup tarafından belirli normları kabule zorlanmaları ile oluşur. Grup amaçlarını ve normlarını benimsemeyen bireyler grup ile çatışma haline gelecektir. Bu bireyler aynı zamanda grup üyesi ise bu takdirde grupların kendi içindeki çatışmadan söz edilecektir ( Akat, 1994, s. 345).

#### **2.3.4.4.Gruplar Düzeyinde Çatışmalar**

Örgütlerde işbölümü gruplar arasında çatışma meydana getirir ( Balcı, s.154). Başka bir görüşe göre; "Gruplar arası çatışmalar daha çok aynı bölüm yöneticisine bağlı olarak grupların birbirleriyle mücadeleye girmesinden doğar" ( Korkmaz, 1995, s.21). Açıklan'a göre; "Farklı grupların örgüt ödülllerinden daha fazla pay alabilmek için açık ve kapalı çabaları örgütte çatışmaları meydana getirir." Gruplar arası çatışmalar, örgütte en çok rastlanan çatışma türüdür ( Açıklan, 1994, s.23).

#### **2.3.4.5. Örgütler arası Çatışma**

Bu çatışma türünde bir örgütün kendi dışındaki diğer örgütlerle çatışması söz konusudur. Ekonomik sistemde ve açık sistem anlayış içinde çeşitli örgütler birbirleri ile doğal olarak çatışma içinde olacaktır ( Özer, 2000, s.28). Aynı çevrede bulunan iki okulun, kayıt döneminde hangi okulun hangi mahalleden öğrenci kabul edeceği konusunda görüş ayrılıklarına düşmeleri, örgütlerarası çatışmaya örnek olarak gösterilebilir.

#### **2.3.5. Amaç Çatışması**

Örgütü meydana getiren bireylerle grupları çeşitli düzeydeki amaçları arasındaki farklılıklar "amaç çatışmalarına" neden olur. Her örgütte, bireylerin ve grupların örgüt amaçlarından farklı bir takım amaçları olduğu bilinen bir gerçektir. Bireyler ve gruplar bazen amaç konusunda kendi aralarında bazen de kendileriyle örgütün bütünü arasında uyumsuzlığa düşebilirler.

#### **2.3.5.1. Yaklaşım-Yaklaşım Çatışması**

Yaklaşma-Yaklaşma çatışması, aynı anda ulaşılması mümkün olmayan iki olumlu amaçtan birini seçme konusunda bireyin karar vermede zorlandığı durumu ifade eder ( Ünver, 2002, s.21). İki mükemmel iş teklifi alan üniversite mezunu gencin hangi işi seçeceği konusundaki kararsızlığa düşmesi yaklaşma-yaklaşma tarzı çatışmaya örnektir.



### **2.3.5.2. Yaklaşım-Kaçınma Çatışması**

Yaklaşım-Kaçınma tarzı amaç çatışması örgütsel çatışma ile daha yakından ilgilidir. Bireyin olumlu ve olumsuz sonuçlarına sahip seçeneklerden birini seçmekte kararsızlığa düşmesi sonucunda ortaya çıkar. Maddi açıdan kişiyi rahatlatacak fazla mesaiye kalmanın, aile yaşamında ve diğer sosyal uğraşlarından feragat etmeyi gerektirmesi durumu, bu çatışmanın türünün en iyi bir örneği olarak düşünülebilir. Örgütlerde, “yaklaşım- kaçınma” türünde bir tercihle karşı karşıya gelmek oldukça sıkıntı yaratır.

### **2.3.5.3. Kaçınma-Kaçınma Çatışması**

Bireyin olumsuz sonuçları olan iki durumdan birini seçmekle kararsızlığa düşmesi durumunda ortaya çıkar ( Ünver, 2002, s.23). Böyle bir durumla karşılaşan birey iki olumsuz sonucu da değerlendirerek, kendisine en az zararı verecek olanı seçmeye çalışır. Karşı karşıya kaldığı alternatifleri mukayese eden bireyin karar kriteri ise, hangi tür olumsuzluğa ne kadar tahammül edeceğidir. Birey bu iki olumsuz durumlardan birini seçerken kişilik yapısı, bilgi ve deneyimleri, yetişme biçimi, değer ve inançları, ahlaki ilkeleri, dayanma gücü gibi karakteristikleri netleşerek bir tercihte bulunulacaktır.

### **2.3.6. Rol Çatışması**

Rol çatışması, bireyden beklenen ile yapması gerekenin arasında uyumsuzluk bulunması durumunda ortaya çıkan çatışma şeklidir. Yapılan çalışmalar, bireylerin rol çatışması ile karşı karşıya kalmasının temelinde rol belirsizliğinin yattığını göstermektedir.

### **2.3.7. Kurumsallaşmış Çatışma**

Çatışmanın doğabileceği koşulların, çatışmanın derece ve şiddetinin, çatışma çözüm yollarının sosyal sistem tarafından belirlendiği, tarafların bir çatışma halinde nasıl

davranacaklarının, hangi yöntemleri izleyeceklerinin ayrıntılı olarak belirlendiği durumları ifade eder. Bu tür çatışmanın tipik örneği, özellikle kamu örgütlerinde görev yapan amir ile o amirin emrinde çalışan memur arasındaki çatışmadır. Amir, memurun hangi davranışlarından dolayı soruşturma açabileceği ve soruşturma sonucunda ne tür ceza verebileceği memurun ise, amirin uygulamaları hakkında nasıl şikâyetle bulunabileceği gibi konular yasal hükümlerle belirlenmiştir ( Koçel, 1993, s. 462-463). Bu tür çatışmaların bir başka örneği ise işçi-işveren ilişkilerinde ortaya çıkan uyuşmazlıklardır. Bu alanda belirecek şikâyetlerin nasıl yapılacağı, değerlendirileceği, disiplin konuları ve grevle ilgili konular gerek toplu sözleşmelerde gerekse diğer yasal düzenlemelerle belirli yöntemlere bağlanmıştır ( onaran, 1981, s. 72).

## **2.4. Çatışmaya İlişkin Yaklaşımlar**

Çatışmayla ilgili yaklaşımlar şunlardır:

### **2.4.1. Geleneksel Yaklaşım**

Çatışma konusundaki ilk yaklaşımlar çatışmanın kötü olduğunu varsaymıştır çatışma olumsuz olarak görülmüş ve olumsuz anlamını pekiştirmek için şiddet, yıkım ve mantıksız gibi terimlerle eşanlamlı kullanılmıştır. Dolayısı ile “çatışmanın önlenmesi gerekmektedir” anlayışı hâkim olmuştur. Fayol, Weber, Gulick, Urwick ve Taylor bu yaklaşımı temsil eden başlıca bilim adamlarıdır.

### **2.4.2. Davranışsal Yaklaşım**

Davranışçı görüş çatışmanın örgütlerin doğaları gereği olduğuna inanır ve doğal karşılarlar bu görüş bütün çatışmaların yıkıcı olmadığını grup çatışmalarının toplumsal işlevleri bulunduğunu kabul eder. Neoklasik yaklaşım çatışmayı benimsemekte onu karmaşık örgütlerin doğasında bulunan kaçınılmaz bir durum olarak kabul etmektedir. Bennis ve arkadaşları çatışmanın örgütteki bireyler ve gruplar arası ayrımlaşmadan kaynaklandığını, çatışmanın ortandan kaldırılmasının gruplar ve bireyler arasındaki bu ayrımın yok edilmesi anlamına geleceğini bunun da örgütsel ortamda olanaksız olduğunu

ileri sürmektedirler ( Aydın, 1984, s,31). Bu yaklaşıma göre çatışma birey ve gruplar arası farklılıkların bir ürünüdür, bu yüzden de bu farklar olduğu sürece çatışma da olacaktır ( Balcı, 1995, s.145).

### **2.4.3. Etkileşimsel Yaklaşım**

Etkileşimci görüş çatışmanın kaçınılmaz olduğunu varsayar ancak yoğunlaşan çatışmaların çözülmesi gerektiğini belirtir bu yaklaşım örgütte çatışma olmasını pek sağlık işareti olarak algılamaz. Etkileşimci yaklaşım çatışmanın bütünüyle gerekliliğini benimseme, aykırılığı açıkça kuvvetlendirme, çatışma yönetimini çözüm yöntemleri kadar isteklendirmeyi içerecek biçimde tanımlama ve çatışma yönetimini tüm yöneticilerin ana sorumluluğu olarak görme gibi açılardan davranışçı görüşten ayrılır.

## **2.5. Çatışma Sebepleri**

Çatışmaların yaşanmasında aşağıda yer verilen nedenlerin yanı sıra birçok neden yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi, çalışma süresi ve kademe gibi demografik faktörlerde rol oynar. Çatışmalara neden olan faktörler konusunda en kapsamlı çalışmayı yapan Robbins'e göre üç ana başlık altında ele alınmıştır;

“ İletişime ilişkin nedenler, Örgütsel yapıya ilişkin nedenler, Kişisel farklılıklara ilişkin nedenler.” ( Baysal, 1993, s. 309).

### **2.5.1. İletişime İlişkin Çatışma Sebepleri**

İletişim örgüt ve yönetim açısından son derece önemlidir. Hemen hemen bütün yönetim süreçlerinin sağlıklı bir biçimde sürdürülmesi, örgütlerde yeterli bir biçimsel iletişim sisteminin varlığını gerektirmektedir. İletişim sistemindeki aksamalar örgütlerde bir takım tikanıklara neden olur. İletişim engellerin nedeniyle amaçların bütün birimlere iyi anlatılmaması durumunda birimler arasında farklılaşmalar ve değişik değer algıları oluşmaya başlar. Örgüt içindeki bireylerin ve birimlerin farklılaşması da çatışmalara neden olur.

### **2.5.1.1. Anlam Güçlükleri**

Belirli bir lisana sahip olmama ya da uygun iletişim araçlarından yoksun bulunma nedeniyle doğan engellerdir. Ortak sembollerin olmadığı ortamlarda, anlam güçlükleri kaçınılmaz bir şekilde ortaya çıkacaktır. Mesajların açık bir şekilde algılanamamasına ve dolayısı ile de çeşitli anlaşmazlık ve çatışmalara neden olacaktır. Bu iletişim engeli, kaynağın mesajını kodlamasıyla ilgilidir.

### **2.5.1.1.2. Bilgi Alışverişinde Yaşanan Sorunlar**

Etkin iletişimi engelleyen ve çatışmalara ortam hazırlayan iletişim sorunlarından diğeri ise bilgi alışverişinde yaşanan problemlerdir.

### **2.5.1.1.3. Algılamada Seçicilik**

İletişim süreci açısından algılamamanın önemi çok büyüktür. Algılama; herhangi bir nesne, bir olay, olgu, sözcük vb. uyarıcının kişinin beş duyu organının ve sezgilerinin yardımıyla düşünsel yapısında belirlenmesi, anlaşılması, tanımlanması, yorumlanması ve açıklanmasıdır ( Usal A.- Kuşluvan, Z., 1997, s.40).

### **2.5.1.1.4. Dinlememe Sorunları**

İletişim konusunda unutulmaması gereken en önemli husus iletişimin çift yönlü bir süreç olduğunu ve bireylerin kimi zaman gönderici kimi zamanda alıcı konumunda olduklarını farkına varmaları gerekliliğidir. Sorunların karşılıklı konuşularak çözümlenmesi, bireyler arası ilişkiler açısından olumlu sonuçlar doğurur.

### **2.5.1.2. Örgütsel Yapıya İlişkin Çatışma Nedenleri**

#### **2.5.1.2.1. Büyüklük**

Örgütün büyüklüğü ile çatışma arasından paralellik vardır. Örgütsel yapılar büyüdükçe çatışma olasılığı da artar.

#### **2.5.1.2.2. Katılım**

Günümüzde bireyler kendilerini ilgilendirecek her türlü kararın verilmesinde düşüncelerini söylemek veya bu konularda fikirlerinin sorulmasını arzu etmektedir. Bireylerin bu isteklerinin temelinde, başkaları tarafından yönetilen araç konumunda olmak istememeleri yatmaktadır.

#### **2.5.1.2.3. Ödül Sistemlerinin Farklılığı**

Örgütlerde yer alan bireyler ya da gruplar için farklı ödül sistemlerinin kullanılması çatışmaya sebep olabilir. Örneğin bir proje yöneticisinin, benzer projelerde çalışan iki mühendisten, patronun akrabası olana bir maaş ikramiye verip, diğer mühendise sadece teşekkür etmesi, ikramiye almayan mühendis tarafından çatışmacı olumsuz tavırlara neden olabilir.

#### **2.5.1.2.4. İşlevsel Bağımlılık**

Örgütlerde bireyler ve gruplar arasında her zaman işlevsel bağımlılık söz konusudur. Bir bireyin ya da grubun işlevini yerine getirebilmesi, diğer bölümün işlevini yerine getirmeye bağlı ise, işlevsel bağımlılık var demektir. İşlevsel bağımlılık nedeniyle oluşan çatışmalar genellikle ortaklaşa kullanılan kaynakların sınırlı olmasından dolayıdır.

#### **2.5.1.2.5. Sorumlulukların Yetersiz Tanımlanması**

Örgütlerde önemli bir çatışma kaynağı da sorumlulukların yetersiz tanımlanmasıdır. Böyle durumlarda bireyler, yetki ve sorumlulukların nerede başlayıp nerede bittiğini bilmezler. Bazı görevlere birden fazla kişi sahip çıkarken, bazı görevlere de hiç kimse sahip çıkmayarak görevlerde aksamalara sebep olurlar.

#### **2.5.1.2.6. Sınırlı Kaynaklar İçin Rekabet**

Örgütlerde gereksinim duyulandan az olan (para, teçhizat, fiziki alan, statü, ilgi vb.) ve taraflara yeterince tahsis edilemeyen kaynaklar için kıyasıya bir rekabet yaşanır. Bu rekabette bir tarafın kazancı, diğer tarafın kaybına neden oluyorsa bireyler arasında çatışmalara neden olur.

#### **2.5.1.2.7. Değişim**

Günümüzde teknolojinin hızlı değişimi ve bu değişimin getirdiği yenilikler, örgütsel değişimleri zorunlu kılmıştır. İş hayatına giren bilgisayarlar, robotlar vd. gelişmiş teçhizatlar bireyler tarafından değişime direnç ve benimsememe tepkisi ile karşılanmaktadır. Bu durum, çalışanlarda kaygı ve gerilime neden olarak, yeniliklere karşı direnişi doğurmaktadır.

#### **2.5.1.2.8. Statü Farklılıkları**

Bir gruptaki kişinin statüsü ya da sosyal konumunun birçok birey için çok önemlidir bir kişinin statüsü tehdit altındaysa kişiler arzu edilmeyen bir imajı korumak için mücadele ettiğinden konumunu koruma kaygısı ile güçlü bir itici güç haline gelir. Ayrıca ödül, göreve atama, çalışma koşulları ve statü sembollerine ilişkin algılamaların oluşturacağı sorunlarda statü çatışmalarını oluşturabilir.

#### **2.5.1.2.9. Denetim Biçimi**

Denetimin amacı işlemleri ve uygulamaları yerinde görmek iyi ve olumlu sonuç veren yöntemleri yaygınlaştırmak düzeltilmesi gereken hataları belirtmek yerinde ve zamanında giderilmesini sağlamak ve bireylerin çalışmalarını değerlendirmektir. Yakın denetim biçimi astların deneticiye karşı düşmanca tutum içine girmelerine yol açabilir.

#### **2.5.1.2.10. Yönetim Tarzındaki Farklılıklar**

Her yöneticinin kendine özgü bir yönetim tarzı vardır. Karar verme sürecinden zamanın kullanılmasına kadar her yönetici değişik yollar izleyebilir ve değişik önceliklere sahip olabilir. Yönetici ile astları arasında bu konularda önemli ayrılıklar varsa bunlar birer çatışma nedeni olabilir.

#### **2.5.1.3. Kişisel Farklılıklara İlişkin Çatışma Sebepleri**

Bir sosyal sistemde yer alan bireylerin farklı sosyal ve kültürel ortamlardan gelmeleri ve bu ortamların etkilerini yeni sistemde de sürdürmeleri tipik bir gizli çatışma göstergesidir.

##### **2.5.1.3.1. Kişilik Farklılıkları**

Örgütlerde bireylerin kişilik özellikleri de çatışmanın oluşması ve gelişmesinin diğer bir nedenidir. Değer sistemlerindeki farklılıklar çatışma potansiyeli yaratma açısından önemli kaynaklardır.

##### **2.5.1.3.2. Örgütsel Statü Farklılıkları**

Bireyin kendisini, bulunduğu konumdan daha yüksek bir konumda bulunabilecek yetenekte görme eğilimi; başka bir deyişle, algılanan statü ile bulunan statü arasındaki fark çatışmaya neden olmaktadır. Statü çatışmaları en çok yaşça ve kıdemce eski olan bireylerin, kendilerinden daha genç ve kıdemsiz olan kişilerin emri altına girmeyi hazmedememelerinden kaynaklanır.

##### **2.5.1.3.3. Amaç ve Değer Farklılıkları**

Bireysel amaçlarla bu yapının amaçları uyum göstermezse çatışmalar yaşanabilir. Her bireyin aynı amaçlara sahip olması beklenemez. Kişisel özellikler, ilgi ve yetenekler, beklentiler ve hedefler doğrultusunda bu amaçlar da farklılıklar gösterir. Bireysel

amaçlarla bu yapının amaçları uyum göstermezse çatışmalar yaşanabilir. Her bireyin aynı amaçlara sahip olması beklenemez. Kişisel özellikler, ilgi ve yetenekler, beklentiler ve hedefler doğrultusunda bu amaçlar da farklılıklar gösterir.

#### **2.5.1.3.4. Algılama Farklılıkları**

Bireylerin olayları birbirinden farklı olarak algılamaları, bireylerin farklı davranışlara sevk etmektedir. Algı farklılıkları, bireyleri farklı davranışlara sevk ettiğinden, bu davranışlar bir potansiyel çatışma niteliğindedir.

### **2.6. Çatışma Yönetimi ve Çatışma Çözümünde Kullanılan Yöntemler**

#### **2.6. 1. Çatışmanın Çözümlemesinde İzlenilen Geçici Çözüm Stratejileri**

Çatışmaların çözümlemesinde kullanılan geçici çözüm stratejileri şu şekilde sıralanabilir; kaçınma, çekilme, hükmetme, yatıştırma, uzlaşma, üçüncü tarafın müdahalesi, meşgul etme, politik araçlar, oylama, ortak bir düşman bulma, üstün amaçlar belirleme, üst'ün kararına bırakma.

##### **2.6.1.1. Kaçınma**

Kaçınma, birçok yönetici tarafından kullanılan bir stratejidir. Yöneticiler personel arasındaki çatışmayı bilmezlikten gelirler. Yönetici açık taraf tutmamakta ve doğrudan çatışmaya müdahale etmek istememektedir. Böyle bir yol, kuşkusuz çatışmayı çözmez.

##### **2.6.1.2. Çekilme**

Çatışmaya taraf olan ve baskı altında kalan bir bireyin ortamdan fiziki olarak çekilebilir. Çekilme genellikle taraflarda bir tehdit duygusu hâkimdir. Taraflar birbirlerini işbirliği için fırsat arayıcı olarak görmekten çok, tehlikeli rakipler olarak algırlar.



### **2.6.1.3. Hükmetme (Yetki Kullanma)**

Çatışmaların, yöneticinin gücünü ve otoritesini kullanarak çözümlenmesini ifade eder. Bu stratejiyi izleyen yönetici "Burada amir benim, bu iş şu şekilde olacaktır" demektedir. Hükmetme stratejisinde taraflardan birinin çeşitli biçimlerde güç kullanarak karşı tarafa kendi çözümünü empoze etmesi söz konusudur. Hükmedilen taraf ulaşılan çözümden memnun değildir.

### **2.6.1.4. Yatıştırma**

Yönetici çatışma içinde bulunanları yatıştırmaya çaba harcar ve olayların zamanla duracağını telkin etmeye çalışır. Yatıştırma, örgütsel çatışmayı gidermede çok sık kullanılan bir teknik olmasına karşın, sadece yüzeysel bir çözüm sağlayabilir. Açıkça ortaya konulmayan ayrımlar zamanla yeniden su yüzüne çıkmak üzere bekleme durumundadır.

### **2.6.1.5. Uzlaşma**

Çatışan birey veya gruplar kendi çıkarlarından vazgeçerek ortak çıkarlar doğrultusunda birleşmeleridir. Uzlaşmanın ayırt edici özelliği, her bir tarafın bir şeylerden vazgeçmesinin gerekli olduğudur. Bu yolla çözülen çatışmalara sonuçlanmış gözüyle bakılamaz. Çünkü bulundukları özveri tarafları rahatsız edecek ve diğer çatışmaları doğuracaktır.

### **2.6.1.6. Üçüncü Tarafın Müdahalesi**

Üçüncü tarafın müdahalesi; hakemlik ve yargıçlık olmak üzere iki kategoride incelenebilir. Taraflar kendi aralarında anlaşamıyorlarsa ve yöneticide onları ikna edemiyorsa bu takdirde nesnelliğine güvenilen üçüncü bir kişinin yardımına başvurulabilir.

#### **2.6.1.7. Meşgul Etme**

Çatışan taraflara çok iş vererek boş zamanlarını ortadan kaldırmak ve neticede birbirleriyle uğraşacak, çatışacak vakit bulamamalarının sağlanmasıdır. Burada çatışmanın şiddeti azalır ve makul bir düzeye iner, fakat çatışma tamamen ortadan kalkmaz. Taraflar boş vakit bulduklarında veya iş yeri dışında çatışmaları muhtemeldir.

#### **2.6.1.8. Politik Araçlar**

Yönetici, örgüt içinde çatışan taraflara çatışmadan vazgeçmeleri durumunda belirli vaatlerde bulunur. Kendilerine belirli konularda destek sözü verir. Çatışan taraflar çatışmadan vazgeçtikleri takdirde yeni imkânlarla kavuşacaklarını öğrendiklerinden çatışmadan vazgeçerler. Burada her iki tarafta belirli ödünler vererek anlaşılır ve belirli imkânlar elde ederler. Bu strateji çatışmayı tamamen ortadan kaldırmasa da zararsız düzeye indirmektedir.

#### **2.6.1.9. Oylama**

Çatışmaya ortak olanlar bir topluluk önünde fikirlerini ayrı ayrı açıklarlar. Daha sonra topluluğun oyuna başvurulur. Çoğunluğun oyunu alan taraf lehine çatışmanın çözümlenmesi yoluna gidilir.

#### **2.6.1.10. Ortak Bir Düşman Bulmak**

Çatışan tarafların her ikisinin de çıkarlarını tehdit eden bir düşmanın varlığının empoze edilmesidir. Bu durumda taraflar aralarındaki çatışmayı geçici olarak bırakıp bu ortak düşmanla savaşmak için işbirliği geliştirebileceklerdir. Ancak, bu işbirliğinin geçici olduğu ve tehlikenin ortadan kaldırılmasından sonra çatışmanın tekrar başlayacağı bir gerçektir.

#### **2.6.1.11. Üstün Amaçlar Belirleme**

Çatışan tarafların amaçlarından daha önemli ve daha kapsamlı amaçlar belirleyerek, çatışan tarafları arasındaki farklılıkları bir yana bırakarak, bu daha önemli ve kapsamlı amaçlar doğrultusunda birleşmeleri ve yardımlaşmaları için işbirliği yapmalarıdır. Ancak kriz dönemi atlatıldıktan sonra çatışan tarafları bir araya getiren ortak amaç veya tehlike ortadan kalkacağından, çatışmalar tekrar çıkacaktır.

#### **2.6.1.12. Üst'ün Kararına Bırakma**

Üst'ün kararı çatışmaların azaltılmasında etkin bir stratejidir. Ancak bu strateji çatışmanın kaynağına inmeyip, sadece geçici bir sonuç getirmektedir.

### **2.6.2. Çatışmanın Çözümlemesinde İzlenilen Kalıcı Çözüm Stratejileri**

#### **2.6.2.1. Kaynakların Artırılması**

Çatışmanın kaynakların yetersizliğinden çıktığı durumlarda etkili olarak kullanılabilen bir stratejidir. Kaynaklar artırıldığında tarafların çatışması nedeni ortadan kalkacaktır. Kaynakların artırılması her zaman mümkün olmaması, bu stratejinin uygulanabilirliğini sınırlamaktadır.

#### **2.6.2.2. İletişimin Artırılması**

Çatışmanın örgütteki iletişim yetersizliklerinden kaynaklandığı durumlarda iletişimin artırılması sonucu, örgütsel ilişkiler gelişip, tarafların birbirleriyle ilgili bilgileri artacağından, yanlış anlaşılmalara azalacak, beklentilerde doğruluk sağlanacak ve ön yargılı davranışlar ortadan kaldırılabilir.

### **2.6.2.3. Müzakere**

Müzakere, farklı çıkarların ve ihtiyaçların karşılanmasına yönelik bir etkileşim sürecidir. Müzakerede amaç, başkalarının kararlarını etkileyerek istediklerimizi elde etmek için onların düşüncelerini değiştirmek, karşılıklı iletişimle ikna etmek, ortak bir karar vermek, ilgilerde ve ihtiyaçlarda ortaklığı sağlamaktır. Müzakerede taraflar arasında çift yönlü bir iletişim ve etkileşim vardır. Ortak kararlar için tarafların karşılıklı olarak, bazı taleplerden vazgeçmeleri ve karşı tarafın bazı taleplerini de kabul etmeleri zorunludur. Müzakere süreci şiddeti içermez. Müzakerede ikna önemli bir öğedir. Müzakerede tarafların amacı, uzlaşma ve ilişkinin sürekliliğini sağlamaktır.

### **2.6.2.4. Bireylerin Değiştirilmesi**

Örgütte çatışmaya taraf olan bireylerin görev yerleri değiştirilerek çatışmanın çözülmesi yoluna girebilir. Okullarda meslektaşlarıyla sürekli çatışan ve okulun havasını olumsuz yönde etkileyen öğretmenlerin tayinlerinin başka okullara yapılması bu stratejinin uygulanmasına örnektir.

### **2.6.2.5. Davranış Değiştirme**

Örgütte bireylerin algılama farklılıkları, birbirlerini yeterince tanımamaları gibi nedenler çatışmaların kaynağıdır. Bu nedenle bireyler, eğitime tabi tutularak davranışları değiştirme yoluna gidilir. Örgüt geliştirme yollarından olan "t grubu" ya da "duyarlık eğitimi" denen yaklaşımlar buna örnek olarak verilebilir. Bu strateji pahalıya mal olması ve uzun zaman almasına karşın, alınan sonuç daha anlamlı, kalıcı ve etkilidir.

### **2.6.2.6. Yapısal Değişkenleri Değiştirme**

Çatışmanın nedeni yapısal olduğu durumlarda çatışmanın çözülmesi için örgütsel yapının değiştirilmesi bir çözüm olarak ele alınabilir. Bu değiştirme iş tanımları ile ilgili olabilir, belirli birimlerin başka birimlere bağlanması şeklinde olabilir, yeni bölümler kurulabilir. Eğitim örgütlerindeki yapısal değişiklikler, Milli Eğitim Bakanlığı tarafından gerçekleştirilmektedir. Okul yöneticilerinin yapısal değişiklik yapma yetkileri

yoktur. Bu yöntemin temelinde, örgütsel çalışmaların giderilmesinde örgüt yapısının değiştirilmesi yatmaktadır.

#### **2.6.2.7. Problem Çözme**

Adından da anlaşıldığı gibi, bu stratejinin amacı sorunu çözmedir. Çatışmanın temelindeki nedenlere inerek onu çözmeyi amaçlaması en etkili strateji olarak kabul edilmektedir. Bu stratejinin amacı, haklı veya haksız tarafın belirlenmesi değil, taraflar arasındaki temel görüş ayrılıklarının saptamasıdır. Taraflar karşı karşıya gelerek gerçek problemi ve ne yapılabileceğini güven ve açık sözlülükle tartışırlar. Karşılıklı güven ve açıklığın hâkim olduğu bir iletişim, problem çözmenin ön koşulu kabul edilir. Her iki taraf için de kabul edilebilir bir çözüme ulaşmak için taraflar arasındaki farklılıkları analiz ederler. Problem çözme sürecinde her iki tarafın ilgi ve ihtiyaçları için maksimum doyumu sağlayacak bir çözüm bulunabilir. Problem çözme stratejisi; kavram kargaşası, anlam bozuklukları, yanlış ve hatalı algılamalar gibi nedenlerden kaynaklanan çatışmaların çözümlenmesinde en etkin ve başarılı yol olarak görülebilir. Bununla birlikte, problem çözme stratejisi acilen çözülmesi gereken çatışmalarda, değer ve inanç sistemlerinin farklılığından kaynaklanan çatışmaların çözümlenmesinde başarısız kalabilir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### YÖNTEM

Bu bölümde, araştırma modeli, evren, örneklem, veri toplama aracı, verilerin toplanması ve çözümlenmesine kullanılan istatistiksel işlemler incelenmiştir.

#### 3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmada “tarama modeli” kullanılmıştır. Tarama modelleri, geçmişte ve halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan yaklaşımlardır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde var olduğu gibi tanımlamaya çalışılır. Onları herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilmez. Genel tarama modelleri, çok sayıda elemandan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak amacıyla, evrenin tümü ya da ondan alınacak bir grup, örnek ya da örneklem üzerinde yapılan tarama düzenlemeleridir (Karasar, 2005, s. 77-79).

Ortaöğretim okullarında görevli öğretmenlerin görüşlerine göre ortaöğretim kurumu yöneticilerinin çatışma çözme tarzlarını kullanma derecesinin tespit edilmesi ve bu görüşlerin farklı değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya koymak için likert tipi ölçekle veriler toplanmıştır.

#### 3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini 2015–2016 eğitim-öğretim yılı Denizli ili Merkezefendi ve Pamukkale merkez ilçelerinde görev yapan ortaöğretim öğretmenleri oluşturmaktadır. İmkân ve zaman yetersizliği nedeniyle araştırma evreninin tamamını temsil edecek ortaöğretim kurumları öğretmenleri arasından “rastgele örnekleme” yöntemiyle seçilen 400 öğretmene ulaşılarak veriler toplanmıştır. Ölçek sorularının tamamına cevap veren 350 ortaöğretim öğretmenidir.

**Tablo 3.1.**

#### *Öğretmenlerin Cinsiyete Göre Dağılımı*

Değişken	Kategori	n	%
Cinsiyet	Kadın	201	57,4
	Erkek	149	42,6

Tablo 3.1 incelendiğinde; araştırmaya katılan öğretmenlerin % 57,4'ünün kadın; % 42,6'sının erkek öğretmen olduğu görülmektedir. Buna göre katılımcı öğretmenlerden kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlerden çok fazla olduğu görülmektedir.

**Tablo 3.2.**

***Öğretmenlerin Sendikal Durum Dağılımı***

Değişken	Kategori	n	%
Sendikal Durum	Sendika Üyesiyim	247	70,6
	Sendika Üyesi Değilim	103	29,4

Tablo 3.2 incelendiğinde; araştırmaya katılan öğretmenlerden % 70,6'sının sendika üyesi olduğu ve % 29,4'ünün herhangi bir sendika üyesi olmadığı görülmüştür. Katılımcıların büyük çoğunluğunun sendika üyesi olduğu söylenebilir.

**Tablo 3.3.**

***Öğretmenlerin Çalışma Süresine Göre Dağılımı***

Değişken	Kategori	n	%
Çalışma Süresi	1-5 yıl	1	0,3
	6-10 yıl	30	8,6
	11-15 yıl	75	21,4
	16-20 yıl	108	30,9
	21-25 yıl	56	16,0
	26 yıl ve üzeri	80	22,9

Tablo 3.3 incelendiğinde; araştırmaya katılan öğretmenlerden; en fazla katılımcının 108 katılımcı ile ( % 30,9 ) 16-20 yıl çalışma süresi aralığında olduğu ve bunu 80 katılımcı ile ( % 22,9) 21-25 yıl aralığında olanların takip ettiği görülürken en az katılımcının ise 1 katılımcı ile ( % 0,3 ) 1-5 yıl aralığında olduğu görülmüştür. Çalışanların büyük çoğunluğunun 11-15 yıl ve üzerinde çalışma süresinde olduğu söylenebilir.

### 3.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmada kullanılan veri toplama aracı Ahmet ŞAHİN tarafından geliştirilmiş olup araştırmacı tarafından anketi kullanmak için gerekli izin emaille alınmıştır. Anket; “Kişisel Bilgi Formu” ve “Çatışma Yönetimi Stratejileri” olmak üzere iki bölümden oluşmaktadır.

Kişisel Bilgi Formu 3 sorudan oluşmaktadır. Çatışma Yönetimi Stratejileriyle ilgili bölüm ise 32 sorudan oluşmakta olup seçenekler 1= Hemen hemen hiç, 2= Nadiren, 3= Bazen, 4= Sık sık ve 5= Hemen hemen her zaman şeklindedir.

### 3.4. Verilerin Analizi

2015-2016 eğitim öğretim yılında Denizli ili Merkezefendi ve Pamukkale merkez ilçelerinde görev yapan ve örnekleme alınan öğretmenlerin cevaplar SPSS 20 istatistik paket programına kodlanmıştır. Ölçeğin Cronbach Alpha değeri 0,897 olarak bulunmuştur.

Süreksiz olan ölçekteki cevap seçenekleri, istatistiksel işlemlerle elde edilen sonuçların yorumlanabilmesi için “sürekli” hale getirilmiştir. Ölçekteki 4 aralık 5 seçeneğe bölünmüş (4: 5= 0.80); ); bulunan sayı seçenekleri temsil eden en alt sayıdan itibaren ilave edilerek: 1.00 – 1.80 Hemen hemen hiç, 1.81 – 2.60 Nadiren, 2.61 – 3.40 Bazen, 3.41-4.20 Sık sık, 4.21-5.00 Hemen hemen her zaman şeklinde yorumlanmıştır.

Verilerin dağılımının normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla tek örneklem Kolmogorov Simirnov testi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre verilerin normal dağılım gösterdiği belirlenmiştir. ( $K-S(z)=1,162$ ;  $p>0,05$ ) Bu nedenle parametrik testlerden İndependent Sample T- Testi ve One Way Anova kullanılmıştır.



## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### BULGULAR

Bu bölümde anketin uygulanması sonucu elde edilen verilerin istatistiki analizine ilişkin bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir. Araştırmanın alt problemlerine ilişkin bulgulara ve yorumlara aşağıda verilmiştir.

#### 4.1. Alt Problemlere İlişkin Bulgular

“Ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmen görüşlerine göre okul müdürleri, çatışma yönetim tarzlarını ne derecede kullanmaktadırlar? ” ve “Okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetim tarzlarını kullanma derecesine ilişkin ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmen görüşleri; (a) Cinsiyet (b) Sendikalılık durumu (c) Mesleki kıdemine göre farklılık göstermekte midir?” olmak üzere 2 alt probleme ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

##### 4.1.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın birinci alt problemi “Ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmen görüşlerine göre okul müdürleri, çatışma yönetim tarzlarını ne derecede kullanmaktadırlar?” biçiminde belirlenmiştir. Bu alt probleme cevap verebilmek amacıyla toplanan veriler analiz edilerek Tablo 4.1’de gösterilen bulgular elde edilmiştir.

**Tablo 4.1.**

***Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin, Çatışma Yönetim Tarzlarını Kullanma Derecelerine İlişkin Bulgular***

Önermeler	n	$\bar{X}$	SS	Katılım Düzeyi
1. Okulumuzdaki yöneticiler, anlaşmazlık söz konusu olduğunda çözüm sağlamak için makam gücünü kullanmaktan çekinmez.	350	2,77	1,06	Bazen
2. Okulumuzdaki yöneticiler, ortaya çıkan sorunlarla ilgili farklı görüşler söz konusu olduğunda farklılıkların tartışılmasını sağlar.	350	3,53	0,84	Sık sık
3. Okulumuzdaki yöneticiler, ortaya çıkan sorunlarda tüm tarafların doğru olarak kabul edecekleri çözümler geliştirmeye özen gösterir.	350	3,52	1,11	Sık sık
4. Okulumuzdaki yöneticiler, farklılıkları tartışmak yerine karşı taraf kadar kendilerinin de haksız olduğunu kabul	350	2,58	1,03	Bazen

eder.

5. Okulumuzdaki yöneticiler, anlaşmazlıklarda çözüme ulaşmak için karşılıklı olarak bazı şeylerden vaz geçmeyi önerebilmektedir.	350	2,90	0,96	Bazen
6. Okulumuzdaki yöneticiler, öğretmenlerin okulla ilgili konularda farklı fikirlerindeki ortak özelliklerinden hareket ederek öneriler geliştirir.	350	3,46	1,06	Sık sık
7. Okulumuzdaki yöneticiler, uzlaşmazlık durumlarında otoritelerini kaybedeceklerine inandıklarında geri çekilir.	350	2,37	1,20	Nadiren
8. Okulumuzdaki yöneticiler, karşı tarafın kesinlikle kabul etmeyeceği bir çözüm durumunda farklı seçeneklerde uzlaşmaya razı olur.	350	2,95	1,03	Bazen
9. Okulumuzdaki yöneticiler, öğretmenlerle sorunları konuşurken onların endişelerini de dikkate almanın gerekli olduğunu düşünür.	350	3,39	1,15	Bazen
10. Okulumuzdaki yöneticiler, karşı tarafı kırmamak ve duygularını incitmemek için onların beklentilerini tatmin etmeye çalışır.	350	3,33	1,19	Bazen
11. Okulumuzdaki yöneticiler, öğretmenlerle aralarındaki uyuşmazlıklarda uyuşmazlık konularının açıkça tartışılmasını sağlar.	350	3,44	1,03	Sık sık
12. Okulumuzdaki yöneticiler, ortaya çıkan sorunlarda tüm tarafların çözüme katkı sağlayabilecekleri ortamları hazırlar.	350	3,42	1,12	Sık sık
13. Okulumuzdaki yöneticiler, çözüme ilişkin görüşlerinin kabul görmesi için münakaşa etmeyi göze alır.	350	2,75	1,06	Bazen
14. Okulumuzdaki yöneticiler, ortaya çıkan sorunları farklı bakış açılarıyla anlamaya çalışır.	350	3,44	1,04	Sık sık
15. Okulumuzdaki yöneticiler, sorunlarla ilgili birden çok sayıda çözüm seçenekleri oluşturmaya çalışır.	350	3,45	0,92	Sık sık
16. Okulumuzdaki yöneticiler, ortaya çıkan sorunlarda öğretmenlerin çözüm geliştirmelerini sağlama konusunda otoritelerini kullanır.	350	3,33	1,01	Bazen
17. Okulumuzdaki yöneticiler, sorunlara ilişkin geliştirdikleri çözümlerin anlaşıldığından emin oluncaya kadar tartışmayı sürdürür.	350	2,78	0,98	Bazen
18. Okulumuzdaki yöneticiler, öğretmenler arasında anlaşmazlıkla sonuçlanmış konulara ilişkin ikna edici farklı çözümler geliştirir.	350	3,33	1,17	Bazen
19. Okulumuzdaki yöneticiler, öğretmenleri ortaya çıkan sorunlarla ilgili çözümleri görev aldıkları grup içinde bulmaya özendirir.	350	3,53	1,02	Sık sık
20. Okulumuzdaki yöneticiler, karşı tarafla anlaşmazlık durumunda duygusal olarak zarar göreceklere inandıklarında sorunu görmezlikten gelmeyi tercih eder.	350	2,34	1,08	Nadiren

21. Okulumuzdaki yöneticiler, en iyi çözüm seçeneklerini geliştirebilmek için sorunları zamanında ve yerinde ele alır.	350	3,47	1,21	Sık sık
22. Okulumuzdaki yöneticiler, öğretmenler arasında uyuşmazlığa neden olan konuları detaylı olarak gözden geçirir.	350	3,71	1,53	Sık sık
23. Okulumuzdaki yöneticiler, kişiler arasında gerilimli bir hava sezdiğinde ortamdan uzaklaşır.	350	2,72	1,30	Bazen
24. Okulumuzdaki yöneticiler, hoşuna gitmeyen bir konuda tartışma açılmak istendiğini sezdiğinde karşı tarafla görüşmekten kaçınır.	350	2,27	1,04	Nadiren
25. Okulumuzdaki yöneticiler, öğretmenlerle aralarındaki farklılık ve anlaşmazlıkların, yeni durumlarda birbirleriyle işbirliği yapmalarını engellememesine özen gösterir.	350	3,06	1,21	Bazen
26. Okulumuzdaki yöneticiler, anlaşmazlıkların neden ve sonuçlarına ilişkin sahip oldukları tutumda ısrar ederler.	350	2,92	1,22	Bazen
27. Okulumuzdaki yöneticiler, ortaya çıkan sorunları yok farz ederek öğretmenlere unutturmaya çalışır.	350	2,41	1,14	Nadiren
28. Okulumuzdaki yöneticiler, sorumlu oldukları konularda bazen sorunların başkaları tarafından çözülmesini bekler.	350	2,39	1,05	Nadiren
29. Okulumuzdaki yöneticiler, ortaya çıkan sorunlarla ilgili tüm tarafların farklı bakış açılarını dikkatlice dinlemeye özen gösterir.	350	3,67	1,11	Sık sık
30. Okulumuzdaki yöneticiler, anlaşmazlıklarda öğretmenlerle her iki tarafın ortak beklentileri karşılayabilecek düzeyde işbirliği yapmaya özen gösterir.	350	3,59	1,08	Sık sık
31. Okulumuzdaki yöneticiler, haksız olduklarına ikna oldukları durumlarda görüşlerini değiştirmekte tereddüt etmez.	350	3,05	1,18	Bazen
32. Okulumuzdaki yöneticiler, problemlere ilişkin geliştirdiği çözümlerin karşı tarafın düşüncelerini yansıtmasına özen gösterir.	350	3,35	1,08	Bazen
<b>Toplam</b>	<b>350</b>	<b>3,10</b>	<b>0,52</b>	<b>Bazen</b>

Tablo 4.1. incelendiğinde ve yapılan inceleme ve analiz sonucunda Ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmen görüşlerine göre okul müdürleri, çatışma yönetim tarzlarını ne derece kullandıklarına ilişkin en az katılım gösterdikleri önermenin ( $X=2,27$ ) ortalama ile “Okulumuzdaki yöneticiler, hoşuna gitmeyen bir konuda tartışma açılmak istendiğini sezdiğinde karşı tarafla görüşmekten kaçınır.” maddesine “Nadiren” şeklinde görüş bildirdikleri görülürken; en fazla katılım gösterdikleri önermenin ise ( $X= 3,71$ ) ortalama ile “Okulumuzdaki yöneticiler, öğretmenler arasında uyuşmazlığa neden olan konuları detaylı olarak gözden geçirir.” maddesine “Sık sık” şeklinde katılım gösterdikleri

görülmüştür. Buradan hareketle katılımcı öğretmenlerin görüşlerine göre yöneticiler, hoşuna gitmeyen bir konuda tartışma açılmak istendiğini sezdiğinde karşı tarafla görüşmekten nadiren kaçındıkları; yine yöneticilerin öğretmenler arasında uyuşmazlığa neden olan konuları sık sık detaylı olarak gözden geçirdikleri söylenebilir.

Bunun dışında;

“ Okulumuzdaki yöneticiler, anlaşmazlık söz konusu olduğunda çözüm sağlamak için makam gücünü kullanmaktan çekinmez. ” önermesine ( $X=2,79$ ) ortalama ile “Bazen”, “ Okulumuzdaki yöneticiler, ortaya çıkan sorunlarla ilgili farklı görüşler söz konusu olduğunda farklılıkların tartışılmasını sağlar. ” önermesine ( $X=3,53$ ) ortalama ile “Sık sık”, “ Okulumuzdaki yöneticiler, ortaya çıkan sorunlarda tüm tarafların doğru olarak kabul edecekleri çözümler geliştirmeye özen gösterir. ” önermesine ( $X=3,53$ ) ortalama ile “Sık sık”, “Okulumuzdaki yöneticiler, farklılıkları tartışmak yerine karşı taraf kadar kendilerinin de haksız olduğunu kabul eder. ” önermesine ( $X=2,62$ ) ortalama ile “Bazen”, “ Okulumuzdaki yöneticiler, anlaşmazlıklarda çözüme ulaşmak için karşılıklı olarak bazı şeylerden vaz geçmeyi önerebilmektedir. ” önermesine ( $X=2,91$ ) ortalama ile “Bazen”, “ Okulumuzdaki yöneticiler, öğretmenlerin okulla ilgili konularda farklı fikirlerindeki ortak özelliklerinden hareket ederek öneriler geliştirir. ” önermesine ( $X=3,47$ ) ortalama ile “Sık sık”, “ Okulumuzdaki yöneticiler, uzlaşmazlık durumlarında otoritelerini kaybedeceklerine inandıklarında geri çekilir.” önermesine ( $X=2,39$ ) ortalama ile “Nadiren”, “ Okulumuzdaki yöneticiler, karşı tarafın kesinlikle kabul etmeyeceği bir çözüm durumunda farklı seçeneklerde uzlaşmaya razı olur.” önermesine ( $X=2,96$ ) ortalama ile “Bazen”, “ Okulumuzdaki yöneticiler, öğretmenlerle sorunları konuşurken onların endişelerini de dikkate almanın gerekli olduğunu düşünür. ” önermesine ( $X=3,39$ ) ortalama ile “Bazen”, “Okulumuzdaki yöneticiler, karşı tarafı kırmamak ve duygularını incitmemek için onların beklentilerini tatmin etmeye çalışır.” önermesine ( $X=3,33$ ) ortalama ile “Bazen”, “ Okulumuzdaki yöneticiler, öğretmenlerle aralarındaki uyuşmazlıklarda uyuşmazlık konularının açıkça tartışılmasını sağlar.” önermesine ( $X=3,45$ ) ortalama ile “Sık sık”, “ Okulumuzdaki yöneticiler, ortaya çıkan sorunlarda tüm tarafların çözüme katkı sağlayabilecekleri ortamları hazırlar.” önermesine ( $X=3,43$ ) ortalama ile “Sık sık”, “ Okulumuzdaki yöneticiler, çözüme ilişkin görüşlerinin kabul görmesi için münakaşa etmeyi göze alır.” önermesine ( $X=2,77$ ) ortalama ile “Bazen”, “ Okulumuzdaki yöneticiler, ortaya çıkan sorunları farklı bakış açılarıyla anlamaya çalışır. ” önermesine ( $X=3,45$ ) ortalama ile “Sık sık”, “Okulumuzdaki yöneticiler, sorunlarla ilgili birden çok sayıda çözüm seçenekleri oluşturmaya çalışır.” önermesine ( $X=3,46$ ) ortalama ile “Sık sık”,

“Okulumuzdaki yöneticiler, ortaya çıkan sorunlarda öğretmenlerin çözüm geliştirmelerini sağlama konusunda otoritelerini kullanır. ” önermesine ( $X=3,33$ ) ortalama ile “Bazen”, “Okulumuzdaki yöneticiler, sorunlara ilişkin geliştirdikleri çözümlerin anlaşıldığından emin oluncaya kadar tartışmayı sürdürür. ” önermesine ( $X=2,79$ ) ortalama ile “Bazen”, “Okulumuzdaki yöneticiler, öğretmenler arasında anlaşmazlıkla sonuçlanmış konulara ilişkin ikna edici farklı çözümler geliştirir. ” önermesine ( $X=3,35$ ) ortalama ile “Bazen”, “Okulumuzdaki yöneticiler, öğretmenleri ortaya çıkan sorunlarla ilgili çözümleri görev aldıkları grup içinde bulmaya özendirir. ” önermesine ( $X=3,54$ ) ortalama ile “Sık sık”, “Okulumuzdaki yöneticiler, karşı tarafla anlaşmazlık durumunda duygusal olarak zarar göreceklere inandıklarında sorunu görmezlikten gelmeyi tercih eder. ” önermesine ( $X=2,33$ ) ortalama ile “Nadiren”, “Okulumuzdaki yöneticiler, en iyi çözüm seçeneklerini geliştirebilmek için sorunları zamanında ve yerinde ele alır.” önermesine ( $X=3,48$  ) ortalama ile “Sık sık”, “Okulumuzdaki yöneticiler, kişiler arasında gerilimli bir hava sezdiğinde ortamdan uzaklaşır.” önermesine ( $X=2,71$ ) ortalama ile “Bazen”, “Okulumuzdaki yöneticiler, öğretmenlerle aralarındaki farklılık ve anlaşmazlıkların, yeni durumlarda birbirleriyle işbirliği yapmalarını engellememesine özen gösterir. ” önermesine ( $X=3,08$ ) ortalama ile “Bazen”, “Okulumuzdaki yöneticiler, anlaşmazlıkların neden ve sonuçlarına ilişkin sahip oldukları tutumda ısrar ederler.” önermesine ( $X=2,95$ ) ortalama ile “Bazen”, “Okulumuzdaki yöneticiler, ortaya çıkan sorunları yok farz ederek öğretmenlere unutturmaya çalışır.” önermesine ( $X=2,42$ ) ortalama ile “Nadiren”, “Okulumuzdaki yöneticiler, sorumlu oldukları konularda bazen sorunların başkaları tarafından çözülmesini bekler.” önermesine ( $X=2,40$ ) ortalama ile “Nadiren ”, “Okulumuzdaki yöneticiler, ortaya çıkan sorunlarla ilgili tüm tarafların farklı bakış açılarını dikkatlice dinlemeye özen gösterir. ” önermesine ( $X=3,67$ ) ortalama ile “Sık sık”, “Okulumuzdaki yöneticiler, anlaşmazlıklarda öğretmenlerle her iki tarafın ortak beklentileri karşılayabilecek düzeyde işbirliği yapmaya özen gösterir. ” önermesine ( $X=3,60$ ) ortalama ile “Sık sık”, “Okulumuzdaki yöneticiler, haksız olduklarına ikna oldukları durumlarda görüşlerini değiştirmekte tereddüt etmez. ” önermesine ( $X=3,03$  ) ortalama ile “Bazen”, “Okulumuzdaki yöneticiler, problemlere ilişkin geliştirdiği çözümlerin karşı tarafın düşüncelerini yansıtmaya özen gösterir.” önermesine ( $X=3,37$ ) ortalama ile “Bazen” şeklinde olduğu tespit edilmiştir.

Genel ortalamanın ise (  $X=3,10$ ) ortalama ile “Bazen” düzeyinde olduğu tespit edilmiştir. Buradan hareketle Denizli ilinde ortaöğretim okullarında görev yapan

öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin çatışma yönetim tarzlarını “Bazen” şeklinde ifade ile değişken olduğu ve duruma farklılık gösterdiği söylenebilir.

#### 4.1.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın ikinci alt problemi “Okul müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetim tarzlarını kullanma derecesine ilişkin ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmen görüşleri; (a) Cinsiyet (b) Sendikalılık durumu (c) Mesleki kıdemine göre farklılık göstermekte midir?” biçiminde belirlenmiştir.

**Tablo 4.2.**

***Okul Müdürlerinin Kullandıkları Çatışma Yönetim Tarzlarını Kullanma Derecesine İlişkin Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmen Görüşlerinin “Cinsiyet”e Göre Farklılığı***

Cinsiyet	n	X	SS	Sd	t	p
Bayan	201	3,22	0,44	0,03	5,24	0,00
Erkek	149	2,93	0,58	0,04		

\*  $p < 0,05$

Tablo 4.2. 'ye baktığımızda yapılan inceleme ve analiz sonucunda öğretmenlerin okul müdürlerinin çatışma yönetim tarzlarına ilişkin görüşlerin öğretmenlerin cinsiyetine göre farklılaştığı ( $t = 5,24$ ;  $p < 0,05$ ) 0,05 manidarlık düzeyinde farklılık gösterdiği görülmüştür. Ortalamalarına bakıldığında kadınların lehine ortalamalarının erkeklerden yüksek olduğu görülmektedir. Dolayısıyla öğretmenlerin okul müdürlerinin çatışma yönetim tarzlarına ilişkin görüşlerinin öğretmenlerin cinsiyetine göre farklılaştığı söylenebilir.

**Tablo 4.3**

***Okul Müdürlerinin Kullandıkları Çatışma Yönetim Tarzlarını Kullanma Derecesine İlişkin Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmen Görüşlerinin “Sendikalılık Durumu” na Göre Farklılığı***

Sendikalılık Durumu	n	X	SS	Sd	t	p
Sendika üyesi	247	3,10	0,52	0,03	0,44	0,65
Sendika üyesi	103	3,08	0,53	0,05		

\*  $p < 0,05$

Tablo 4.3 'e baktığımızda yapılan inceleme ve analiz sonucunda öğretmenlerin okul müdürlerinin çatışma yönetim tarzlarına ilişkin görüşlerinin öğretmenlerin sendikalılık durumuna göre farklılaşmadığı ( $t= 0,65$ ;  $p>0,05$ ) 0,05 manidarlık düzeyinde farklılık göstermediği görülmüştür. Dolayısıyla öğretmenlerin okul müdürlerinin çatışma yönetim tarzlarına ilişkin görüşlerinin öğretmenlerin sendika üyesi olma/olmama durumlarına göre farklılaşmadığı söylenebilir.

**Tablo 4.4**

***Okul Müdürlerinin Kullandıkları Çatışma Yönetim Tarzlarını Kullanma Derecesine İlişkin Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmen Görüşlerinin “Mesleki Kıdem”e Göre Farklılığı***

Değişken	Kategori	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p	Fark
Mesleki Kıdem	Gruplar Arası	5,63	5	1,12	4,198	0,001	Var
	Grup İçi	92,27	344	0,26			

\* $p>0,05$

Tablo 4.4'e bakıldığında öğretmenlerin okul müdürlerinin çatışma yönetim tarzlarına ilişkin görüşlerinin mesleki kıdemleri değişkeni arasında istatistiksel olarak 0,05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark olduğu ( $F=4,198$ ;  $p<0,05$ ) görülmektedir. Dolayısıyla öğretmenlerin mesleki kıdemlerinin öğretmenlerin okul müdürlerinin çatışma yönetimi tarzlarına ilişkin görüşlerinde farklılık oluşturmakta olduğu söylenebilir.

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### TARTIŞMA, SONUÇ ve ÖNERİLER

#### 5.1 Tartışma

- ✓ Katılımcı öğretmenlerin görüşlerine göre yöneticiler, hoşuna gitmeyen bir konuda tartışma açılmak istendiğini sezdiğinde karşı tarafla görüşmekten nadiren kaçındıkları; yine yöneticilerin öğretmenler arasında uyuşmazlığa neden olan konuları sık sık detaylı olarak gözden geçirdikleri tespit edilmiştir. Çatışma yönetiminde etkin oldukları görülmüştür.
- ✓ Katılımcı öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin çatışma yönetim tarzlarının duruma göre yani değişken olduğu farklılık gösterdiği görülmüştür. Ancak Mirzeoğlu ( 2005) Çatışmayı yönetme stillerinden “hükmetme” stilini daha fazla kullandıkları belirtilmektedir. Bu anlamda çalışmamızda elde edilen bulgular anılan çalışma bulgularından farklıdır. Durumsal liderlik stiline göre lider duruma uygun çatışma stili uygulayabilir. Ayrıca hükmetme- otoriter liderlik günümüzde uygun olmayan hoş karşılanmayan bir stildir.
- ✓ Çalışmamızda öğretmenlerin okul müdürlerinin çatışma yönetim tarzlarına ilişkin görüşlerinin cinsiyete göre farklılaştığı görülürken Kılıç (2006) çalışmasında cinsiyet değişkeninin farklılık yaratmadığı bulgusuyla ters düşmektedir.
- ✓ Öğretmenlerin okul müdürlerinin çatışma yönetim tarzlarına ilişkin görüşlerinin sendikacılık durumuna göre farklılaşmadığı görülmüştür.
- ✓ Öğretmenlerin okul müdürlerinin çatışma yönetim tarzlarına ilişkin görüşlerinin mesleki kıdem değişkenine göre farklı olduğu görülmektedir. Bu farklılık Kılıç (2006)’ın çalışmasındaki bulguları destekler niteliktedir.

#### 5.2 Sonuç

Ortaöğretim Kurumu Yöneticilerinin Çatışma Çözme tarzları ve bu tarzlarını etkileyen farklı değişkenlerin incelendiği bu çalışmada;

- ✓ Araştırmaya katılan öğretmenlerin % 57,4’ünün kadın; % 42,6’sının erkek öğretmen olduğu,



- ✓ Araştırmaya katılan öğretmenlerden % 70,6'sının sendika üyesi olduğu ve % 29,4'ünün herhangi bir sendika üyesi olmadığı,
- ✓ Araştırmaya katılan öğretmenlerden; en fazla % 30,9 ile 16-20 yıl çalışma süresi aralığında olduğu ve bunu % 22,9 ile 26 yıl ve üzeri yıl aralığında olanların takip ettiği görülürken en az % 0,3 ile 1-5 yıl aralığında olduğu görülmüştür.
- ✓ Ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin çatışma yönetim tarzlarına ilişkin en az katılım gösterdikleri önermenin ( $X=2,27$ ) ortalama ile “Okulumuzdaki yöneticiler, hoşuna gitmeyen bir konuda tartışma açılmak istendiğini sezdiğinde karşı tarafla görüşmekten kaçınır.” maddesine “Nadiren” şeklinde görüş bildirdikleri görülürken; en fazla katılım gösterdikleri önermenin ise ( $X= 3,73$ ) ortalama ile “Okulumuzdaki yöneticiler, öğretmenler arasında uyuşmazlığa neden olan konuları detaylı olarak gözden geçirir.” maddesine “Sık sık” şeklinde katılım gösterdikleri görülmüştür. Buradan hareketle katılımcı öğretmenlerin görüşlerine göre yöneticiler, hoşuna gitmeyen bir konuda tartışma açılmak istendiğini sezdiğinde karşı tarafla görüşmekten nadiren kaçındıkları; yine yöneticilerin öğretmenler arasında uyuşmazlığa neden olan konuları sık sık detaylı olarak gözden geçirdikleri söylenebilir.
- ✓ “ Okulumuzdaki yöneticiler, anlaşmazlık söz konusu olduğunda çözüm sağlamak için makam gücünü kullanmaktan çekinmez. ” önermesine ( $X=2,79$ ) ortalama ile “Okulumuzdaki yöneticiler, farklılıkları tartışmak yerine karşı taraf kadar kendilerinin de haksız olduğunu kabul eder. ” önermesine ( $X=2,62$ ) ortalama ile “Okulumuzdaki yöneticiler, anlaşmazlıklarda çözüme ulaşmak için karşılıklı olarak bazı şeylerden vaz geçmeyi önerebilmektedir. ” önermesine ( $X=2,91$ ) ortalama ile “ Okulumuzdaki yöneticiler, karşı tarafın kesinlikle kabul etmeyeceği bir çözüm durumunda farklı seçeneklerde uzlaşmaya razı olur. ” önermesine ( $X=2,96$ ) ortalama ile “ Okulumuzdaki yöneticiler, öğretmenlerle sorunları konuşurken onların endişelerini de dikkate almanın gerekli olduğunu düşünür. ” önermesine ( $X=3,39$ ) ortalama ile “Okulumuzdaki yöneticiler, karşı tarafı kırmamak ve duygularını incitmemek için onların beklentilerini tatmin etmeye çalışır. ” önermesine ( $X=3,33$ ) ortalama ile “ Okulumuzdaki yöneticiler, çözüme ilişkin görüşlerinin kabul görmesi için münakaşa etmeyi göze alır. ” önermesine ( $X=2,77$ ) ortalama ile “Okulumuzdaki yöneticiler, ortaya çıkan sorunlarda öğretmenlerin çözüm geliştirmelerini sağlama konusunda otoritelerini kullanır. ” önermesine ( $X=3,33$ ) ortalama ile “ Okulumuzdaki yöneticiler, sorunlara ilişkin geliştirdikleri

çözümlerin anlaşıldığından emin oluncaya kadar tartışmayı sürdürür. ” önermesine ( $X=2,79$ ) ortalama ile “Okulumuzdaki yöneticiler, öğretmenler arasında anlaşmazlıkla sonuçlanmış konulara ilişkin ikna edici farklı çözümler geliştirir. ” önermesine ( $X=3,35$ ) ortalama ile “Okulumuzdaki yöneticiler, kişiler arasında gerilimli bir hava sezdiğinde ortamdan uzaklaşır. ” önermesine ( $X=2,71$ ) ortalama ile “Okulumuzdaki yöneticiler, öğretmenlerle aralarındaki farklılık ve anlaşmazlıkların, yeni durumlarda birbirleriyle işbirliği yapmalarını engellememesine özen gösterir.” önermesine ( $X=3,08$ ) ortalama ile “Okulumuzdaki yöneticiler, anlaşmazlıkların neden ve sonuçlarına ilişkin sahip oldukları tutumda ısrar ederler.” önermesine ( $X=2,95$ ) ortalama ile “ Okulumuzdaki yöneticiler, haksız olduklarına ikna oldukları durumlarda görüşlerini değiştirmekte tereddüt etmez.” önermesine ( $X=3,03$  ) ortalama ile “Okulumuzdaki yöneticiler, problemlere ilişkin geliştirdiği çözümlerin karşı tarafın düşüncelerini yansıtmaya özen gösterir.” önermesine ( $X=3,37$ ) ortalama ile “Bazen” şeklinde olduğu tespit edilmiştir.

- ✓ “ Okulumuzdaki yöneticiler, ortaya çıkan sorunlarla ilgili farklı görüşler söz konusu olduğunda farklılıkların tartışılmasını sağlar. ” önermesine ( $X=3,53$ ) ortalama ile “ Okulumuzdaki yöneticiler, ortaya çıkan sorunlarda tüm tarafların doğru olarak kabul edecekleri çözümler geliştirmeye özen gösterir. ” önermesine ( $X=3,53$ ) ortalama ile “ Okulumuzdaki yöneticiler, öğretmenlerin okulla ilgili konularda farklı fikirlerindeki ortak özelliklerinden hareket ederek öneriler geliştirir. ” önermesine ( $X=3,47$ ) ortalama ile “ Okulumuzdaki yöneticiler, öğretmenlerle aralarındaki uyuşmazlıklarda uyuşmazlık konularının açıkça tartışılmasını sağlar. ” önermesine ( $X=3,45$ ) ortalama ile “ Okulumuzdaki yöneticiler, ortaya çıkan sorunlarda tüm tarafların çözüme katkı sağlayabilecekleri ortamları hazırlar. ” önermesine ( $X=3,43$ ) ortalama ile “Okulumuzdaki yöneticiler, ortaya çıkan sorunları farklı bakış açılarıyla anlamaya çalışır. ” önermesine ( $X=3,45$ ) ortalama ile “ Okulumuzdaki yöneticiler, sorunlarla ilgili birden çok sayıda çözüm seçenekleri oluşturmaya çalışır.” önermesine ( $X=3,46$ ) ortalama ile “ Okulumuzdaki yöneticiler, öğretmenleri ortaya çıkan sorunlarla ilgili çözümleri görev aldıkları grup içinde bulmaya özendirir. ” önermesine ( $X=3,54$ ) ortalama ile “Okulumuzdaki yöneticiler, en iyi çözüm seçeneklerini geliştirebilmek için sorunları zamanında ve yerinde ele alır.” önermesine ( $X=3,48$ ) ortalama ile “Okulumuzdaki yöneticiler, ortaya çıkan sorunlarla ilgili tüm tarafların farklı bakış

açılarını dikkatlice dinlemeye özen gösterir. ” önermesine ( $X=3,67$ ) ortalama ile “ Okulumuzdaki yöneticiler, anlaşmazlıklarda öğretmenlerle her iki tarafın ortak beklentileri karşılayabilecek düzeyde işbirliği yapmaya özen gösterir. ” önermesine ( $X=3,60$ ) ortalama ile “Sık sık” şeklinde olduğu tespit edilmiştir.

- ✓ “Okulumuzdaki yöneticiler, uzlaşmazlık durumlarında otoritelerini kaybedeceklerine inandıklarında geri çekilir. ” önermesine ( $X=2,39$ ) ortalama ile “ Okulumuzdaki yöneticiler, karşı tarafla anlaşmazlık durumunda duygusal olarak zarar göreceklere inandıklarında sorunu görmezlikten gelmeyi tercih eder. ” önermesine ( $X=2,33$ ) ortalama ile “Okulumuzdaki yöneticiler, ortaya çıkan sorunları yok farz ederek öğretmenlere unutturmaya çalışır. ” önermesine ( $X=2,42$ ) ortalama ile “ Okulumuzdaki yöneticiler, sorumlu oldukları konularda bazen sorunların başkaları tarafından çözülmesini bekler.” önermesine ( $X=2,40$ ) ortalama ile “Nadiren ” şeklinde olduğu tespit edilmiştir.
- ✓ Genel ortalamanın ise (  $X=3,10$ ) ortalama ile “Bazen” düzeyinde olduğu tespit edilmiştir. Buradan hareketle Denizli ilinde ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin çatışma yönetim tarzlarının “Bazen” şeklinde ifade ile değişken olduğu duruma farklılık gösterdiği söylenebilir.
- ✓ Öğretmenlerin okul müdürlerinin çatışma yönetim tarzlarına ilişkin görüşlerinin cinsiyete göre farklılaştığı ( $t= 5,24$ ;  $p<0,05$ ) 0,05 manidarlık düzeyinde farklılık gösterdiği görülmüştür. Ortalamalarına bakıldığında bayanların lehine ortalamalarının erkeklerden yüksek olduğu görülmektedir. Dolayısıyla öğretmenlerin okul müdürlerinin çatışma yönetim tarzlarına ilişkin görüşlerinin cinsiyete göre farklılaştığı söylenebilir.
- ✓ Öğretmenlerin okul müdürlerinin çatışma yönetim tarzlarına ilişkin görüşlerinin sendikalılık durumuna göre farklılaşmadığı ( $t= 0,65$ ;  $p>0,05$ ) 0,05 manidarlık düzeyinde farklılık göstermediği görülmüştür. Dolayısıyla öğretmenlerin okul müdürlerinin çatışma yönetim tarzlarına ilişkin görüşlerinin sendika üyesi olma/olmama durumlarına göre farklılaşmadığı söylenebilir.
- ✓ Öğretmenlerin okul müdürlerinin çatışma yönetim tarzlarına ilişkin görüşlerinin mesleki kıdem değişkenine göre istatistiksel olarak 0,05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark olduğu ( $F=4,198$ ;  $p<0,05$ ) görülmektedir. Dolayısıyla öğretmenlerin mesleki kıdemlerinin öğretmenlerin okul müdürlerinin çatışma yönetimi tarzlarına ilişkin görüşlerinde farklılık oluşturmakta olduğu söylenebilir.

### 5.3. Öneriler

- Okul müdürlerinin çatışma yönetimi tarzlarının olumlu ve problem çözmeye dayalı olmasına yönelik etkinlikler arttırılabilir.
- Okul müdürlerinin çatışma yönetimi tarzlarının olumlu olması, beklentileri karşılaması, çözüm odaklı ve problemi çözmeye yönelik olması okullarda okul/kurumların kurumsal bir kimliği ve örgüt kültürü oluşturmada öğretmenlerin aidiyet duygusunu arttırma ve pekiştirmede ayrıca iş doyumunu arttırmada olumlu etkiler oluşturabilir.
- Okul müdürlerinin çatışma yönetimi stilleri hususunda etkileyen başka faktörler incelenebilir.
- Okul müdürlerinin çatışmayı yönetebilme düzeyi incelenebilir.
- Okul müdürlerinin çatışma yönetimi stilleri hususunda belli bir süre geçtikten sonra öğretmen görüşlerine tekrar başvurularak değişim incelenebilir.
- Okul müdürlerinin çatışma yönetimi stillerini tespiti yönelik üst amirler ya da öğrencilerin görüşleri incelenebilir.
- Okul müdürlerinin çatışma yönetimi alanında yetersizlikleri üzerinde çalışmalar yoğunlaştırılarak yetersizliklerini giderme ve alternatif çözüm yolları önerilebilir.

## KAYNAKÇA

- Açıkalın, A. ( 1994), Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi, Ankara
- Akat, İ., Budak, G. (1994), İşletme Yönetimi, İstanbul
- Aydın, M.( 1994), Eğitim Yönetimi: Kavramlar, Kuramlar, Süreçler, İlişkiler, Ankara,
- Aydın, M. ( 1984), Örgütlerde Çatışma, Ankara
- Balcı, A. (1995), Örgütsel Gelişme, Ankara
- Balcı, A. (1995), Örgütsel Gelişme, Ankara
- Baysal, A.C.( 1993), Çalışma Yaşamında İnsan, İstanbul
- Bingöl, D.( 1996), Personel Yönetimi, İstanbul
- Can H.( 1994), Organizasyon ve Yönetim, Ankara
- Demirci, Y.(2002), *İlköğretim Okullarında Yaşanılan Çatışma Türleri ve Yöneticilerin İzledikleri Çözüm Stratejileri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya
- Ergün, E.(1997), *Örgütlerde Çatışma Yönetimi ve Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli
- Ertürk, M., İşletme Biliminin Temel İlkeleri, İstanbul
- Karasar, N. (2005), Bilimsel Araştırma Yöntemi, Nobel Yayınları, Ankara
- Keçecioğlu, T.( 1999), Örgütlerde Çatışma ve Yönetimi, İstanbul
- Koçel, T.( 1993), İşletme Yöneticiliği: Organizasyon ve Davranış, İstanbul
- Korkmaz, M. (1995), Eğitim Kuramlarımızda Çatışma Nedenleri Sonuçları ve Etkileri, Ankara
- Korkmaz, M. (1995), Gruplararası İlişkiler ve Çatışma, Ankara
- Korkmaz, S.(1994), Örgütsel Çatışma Yönetimi ve Verimlilik, Ankara
- Onaran, O.(1981), Örgütlerde Karar Verme, Ankara
- Özalp, İ.( 1989), Örgütlerde Çatışma, Eskişehir
- Özer, M.A.(2000), Etkin ve Verimli Örgüt Yönetimine Doğru Bir Adım: Çatışma Yönetimi

- Şimşek, M.Ş.(1987), Örgütlerde Çatışma ve Yaratıcılığın Yönetimi, Erzurum
- TDK(Türk Dil Kurumu) ( 1988), Türkçe Sözlük, Ankara
- Tokat, B.( 1999), Örgütlerde Çatışma ve Çatışmanın Yönetimi, Afyon
- Toprakçı, E.(2001), Güç Merkezleri Açısından Okulun Örgütsel Farklılıkları, İstanbul
- Usal, A.-Kuşluvan, Z.(1997), Davranış Bilimleri, İzmir
- Ünver, S.(2002), *Örgütsel Çatışma ve Çatışma Çözümleme Yaklaşımlarının İncelenmesi*,  
Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler  
Enstitüsü, İzmir

## EKLER

### **EK-1. Çatışma Yönetimi Stratejileri Ölçeği**

Değerli Öğretmenim,

Resmi Ortaöğretim Okullarında, Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Kullandıkları Çatışma Yönetim Yöntemleri konulu bir çalışma yürütülmektedir. Bu amaçla iki bölümden oluşan bir anket kullanılmıştır.

Anketin birinci bölümü kişisel bilgileri; ikinci bölümü Orta öğretim Okulu Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Stratejilerini belirlemek hazırlanmış sorulardan oluşmaktadır.

Vereceğiniz cevaplar yalnızca bilimsel amaçlarla kullanılacağından **adınızı, soyadınızı yazmanız gerekmemektedir.**

Sizden dileğim soruda verilen duruma ilişkin görüşlerinize uyan Hemen Hemen Hiç, Nadiren, Bazen, Sık Sık, Hemen Hemen Her Zaman seçenekleri altında bulunan kutucuğa (x) işareti koymanızdır.

Ayırdığınız zaman ve verdiğiniz emek için **teşekkür ederim.**

Saygılarımla,

Kadir BOZDEVECİ

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi,

Denetimi, Planlaması ve Ekonomisi Tezsiz Yüksek Lisans Öğrencisi

### **Bölüm I**

#### **Kişisel Bilgiler**

**Aşağıda verilen kişisel özelliklerden size uygun olan seçeneği işaretleyiniz.**

**Cinsiyetiniz:**

Bayan ( )

Bay ( )

**Sendika Durumunuz:**

Sendika Üyesiyim ( )

Sendika Üyesi Değilim ( )

**Öğretmen olarak çalışma süreniz**

1-5 Yıl ( ) 6-10 Yıl ( ) 11-15 Yıl ( ) 16-20 Yıl ( ) 21-25 Yıl ( ) 26 Yıl ve Üzeri ( )

## Bölüm II

Lütfen duygu ve düşüncelerinizi yansıtacak en uygun seçeneği işaretleyiniz		Hemen Hemen Hiç	Nadiren	Bazen	Sık Sık	Hemen Hemen Her Zaman
1	Okulumuzdaki yöneticiler, anlaşmazlık söz konusu olduğunda çözüm sağlamak için makam gücünü kullanmaktan çekinmez.					
2	Okulumuzdaki yöneticiler, ortaya çıkan sorunlarla ilgili farklı görüşler söz konusu olduğunda farklılıkların tartışılmasını sağlar.					
3	Okulumuzdaki yöneticiler, ortaya çıkan sorunlarda tüm tarafların doğru olarak kabul edecekleri çözümler geliştirmeye özen gösterir.					
4	Okulumuzdaki yöneticiler, farklılıkları tartışmak yerine karşı taraf kadar kendilerinin de haksız olduğunu kabul eder.					
5	Okulumuzdaki yöneticiler, anlaşmazlıklarda çözüme ulaşmak için karşılıklı olarak bazı şeylerden vaz geçmeyi önerebilmektedir.					
6	Okulumuzdaki yöneticiler, öğretmenlerin okulla ilgili konularda farklı fikirlerindeki ortak özelliklerinden hareket ederek öneriler geliştirir.					
7	Okulumuzdaki yöneticiler, uzlaşmazlık durumlarında otoritelerini kaybedeceklerine inandıklarında geri çekilir.					
8	Okulumuzdaki yöneticiler, karşı tarafın kesinlikle kabul etmeyeceği bir çözüm durumunda farklı seçeneklerde uzlaşmaya razı olur.					
9	Okulumuzdaki yöneticiler, öğretmenlerle sorunları konuşurken onların endişelerini de dikkate almanın gerekli olduğunu düşünür.					
10	Okulumuzdaki yöneticiler, karşı tarafı kırmamak ve duygularını incitmemek için onların beklentilerini tatmin etmeye çalışır.					
11	Okulumuzdaki yöneticiler, öğretmenlerle aralarındaki uyuşmazlıklarda uyuşmazlık konularının açıkça tartışılmasını sağlar.					
12	Okulumuzdaki yöneticiler, ortaya çıkan sorunlarda tüm tarafların çözüme katkı sağlayabilecekleri ortamları hazırlar.					
13	Okulumuzdaki yöneticiler, çözüme ilişkin görüşlerinin kabul görmesi için münakaşa etmeyi göze alır.					



14	Okulumuzdaki yöneticiler, ortaya çıkan sorunları farklı bakış açılarıyla anlamaya çalışır.					
15	Okulumuzdaki yöneticiler, sorunlarla ilgili birden çok sayıda çözüm seçenekleri oluşturmaya çalışır.					
16	Okulumuzdaki yöneticiler, ortaya çıkan sorunlarda öğretmenlerin çözüm geliştirmelerini sağlama konusunda otoritelerini kullanır.					
17	Okulumuzdaki yöneticiler, sorunlara ilişkin geliştirdikleri çözümlerin anlaşıldığından emin oluncaya kadar tartışmayı sürdürür.					
18	Okulumuzdaki yöneticiler, öğretmenler arasında anlaşmazlıkla sonuçlanmış konulara ilişkin ikna edici farklı çözümler geliştirir					
19	Okulumuzdaki yöneticiler, öğretmenleri ortaya çıkan sorunlarla ilgili çözümleri görev aldıkları grup içinde bulmaya özendirir.					
20	Okulumuzdaki yöneticiler, karşı tarafla anlaşmazlık durumunda duygusal olarak zarar göreceklarine inandıklarında sorunu görmezlikten gelmeyi tercih eder.					
21	Okulumuzdaki yöneticiler, en iyi çözüm seçeneklerini geliştirebilmek için sorunları zamanında ve yerinde ele alır.					
22	Okulumuzdaki yöneticiler, öğretmenler arasında uyuşmazlığa neden olan konuları detaylı olarak gözden geçirir.					
23	Okulumuzdaki yöneticiler, kişiler arasında gerilimli bir hava sezdiğinde ortamdan uzaklaşır.					
24	Okulumuzdaki yöneticiler, hoşuna gitmeyen bir konuda tartışma açılmak istendiğini sezdiğinde karşı tarafla görüşmekten kaçınır.					
25	Okulumuzdaki yöneticiler, öğretmenlerle aralarındaki farklılık ve anlaşmazlıkların, yeni durumlarda birbirleriyle işbirliği yapmalarını engellememesine özen gösterir.					
26	Okulumuzdaki yöneticiler, anlaşmazlıkların neden ve sonuçlarına ilişkin sahip oldukları tutumda ısrar ederler.					
27	Okulumuzdaki yöneticiler, ortaya çıkan sorunları yok farz ederek öğretmenlere unutturmaya çalışır.					
28	Okulumuzdaki yöneticiler, sorumlu oldukları konularda bazen sorunların başkaları tarafından çözülmesini bekler.					
29	Okulumuzdaki yöneticiler, ortaya çıkan sorunlarla ilgili tüm tarafların farklı bakış açılarını dikkatlice dinlemeye özen gösterir.					
30	Okulumuzdaki yöneticiler, anlaşmazlıklarda öğretmenlerle her iki tarafın ortak beklentileri karşılayabilecek düzeyde işbirliği yapmaya özen gösterir.					
31	Okulumuzdaki yöneticiler, haksız olduklarına ikna oldukları durumlarda görüşlerini değiştirmekte tereddüt etmez.					

32	Okulumuzdaki yöneticiler, problemlere ilişkin geliştirdiği çözümlerin karşı tarafın düşüncelerini yansıtmasına özen gösterir.					
----	---	--	--	--	--	--

## Özgeçmiş

Kişisel Bilgiler	
Adı	Kadir
Soyadı	BOZDEVECİ
Doğum Yeri ve Tarihi	Kale- 01.07.1968
Uyruğu	T.C
İletişim Adresi ve Telefonu	Nevzat Karalp Anadolu Lisesi 1200 Evler Mah. Cumhuriyet Cad. No:4 MERKEZEFENDİ 0258 361 3577 İş Tel. 0 505 657 6454
Eğitim	
İlkokul	Yukarıboğaz Köyü İlkokulu 1979
Ortaokul ve Lise	Tavas Lisesi 1985
Yükseköğretim (Lisans)	Dokuz Eylül Ün. İlahiyat Fak.1991
Yabancı Dil	
Yabancı Dil Adı – SINAV ADI – Sınavın Yapıldığı ay ve yıl	İngilizce ALES Sınavı 12 Mayıs 2013
Varsa Mesleki Deneyim	
Yıllar	Mesleki Deneyim
1991-1994	Manisa Demirci İHL Meslek Dersleri Öğretmeni
1994-1996	Elazığ-Ağın İbrahim Uçkunkaya Lisesi Öğretmen ve Müdür Yardımcısı
1996-1998	Zonguldak Kilimli Ortaokulu Öğretmen
1998-2005	Denizli Buldan Dördeylül İlköğretim Okulu Öğretmen
2005-2010	Buldan Ali Tunaboğlu METEM Müdür Başyardımcısı
2010-2011	Tavas Zeybekler Anadolu Lisesi Müdür Yardımcısı
2011-2012	Mehmet Akif Ersoy Lisesi Müdür Yardımcısı
2012-2013	Hasan Tekin Ada Anadolu Lisesi Müdür Başyardımcısı
2013 –Halen görevde	Nevzat Karalp Anadolu Lisesi Müdür